



**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**

**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos  
colaboradores**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

**Sílvia Isabel Machado Silva**

**Lamego, 2019**





**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**

**Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos  
colaboradores**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

**Sílvia Isabel Machado Silva**

**Orientador: Professor Doutor Luís Filipe Pinto Gomes Ambrósio**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do  
Instituto Politécnico de Viseu para obtenção do grau de mestre em Gestão de  
Organizações Sociais

**Lamego, 2019**



## **Dedicatória**

A todos aqueles que me apoiam e  
incentivam nos desafios da minha  
vida.

## RESUMO

Com um lugar central na sociedade contemporânea, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), apresentam um propósito e dever moral de solidariedade e justiça. No entanto, a contemporaneidade tem exigido uma reestruturação da gestão destas organizações sociais, de modo a alinhar a missão, visão e valores institucionais com o desempenho dos seus colaboradores.

Neste trabalho pretendeu-se analisar se a Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço (SCMT) tinha algum Modelo de Avaliação de Desempenho (MAD), e caso não existisse, elaborar um modelo de avaliação para os colaboradores. No caso de a Avaliação de Desempenho (AD) ser implementada, verificar se havia relação entre a motivação e a avaliação efetuada.

O estudo ocorreu em parte em contexto real, o que proporcionou um maior rigor na informação recolhida e análise do trabalho e tarefas desenvolvidas na instituição. Proporcionou assim a descrição de forma detalhada das funções dos colaboradores, facilitando o processo de definição dos objetivos e competências.

Neste estudo utilizou-se uma abordagem qualitativa, sendo utilizados três inquéritos por questionário: um questionário referente à informação sociodemográfica, o segundo inquérito para verificar a motivação dos colaboradores e, por fim, um inquérito por questionário para saber se existe avaliação de desempenho na instituição, e se os colaboradores são avaliados.

Como não se verificou a existência de qualquer método de AD dos colaboradores, elaborou-se um MAD, um Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho (RSAD) e um Quadro com as funções detalhadas dos colaboradores da SCMT.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Competências, Motivação, Gestão, Terceiro Sector.



## **ABSTRACT**

Central to contemporary society, the Social Solidarity Private Institutions (SSPI) have moral purpose and duty of solidarity and justice. However, contemporaneity has required a restructuring of the management of these social organizations in order to align the mission, vision and institutional values with the performance of their employees.

This paper aims to analyse if the Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço (SCMT) has any Performance Evaluation Model (PEM), and if not, develop an evaluation model for employees. If the Performance Assessment (PA) is implemented, check if there is a relationship between the motivation and the assessment made.

The study took place partly in real context, which provided greater rigor in the information collected and analysis of the work and tasks developed in the institution. It thus provided a detailed description of employee roles, facilitating the process of defining objectives and competencies.

A qualitative approach was used in this study, using three surveys per questionnaire on sociodemographic information, the second survey to verify employee motivation and, finally, a questionnaire survey to determine if there is performance evaluation in the institution, and whether employees are evaluated.

As there was no existence of any method of employee PA, and PEM, the Performance Evaluation System Regulation (ESR) and a Table with the detailed functions of SCMT employees were prepared.

**Key words: Performance Evaluation, Skills, Motivation, Management, Third sector.**

## **Agradecimentos**

Em todas as fases da nossa vida temos pessoas que se realçam pela cooperação, persistência e companheirismo. Por isso mesmo gostaria de agradecer às pessoas que me acompanharam neste percurso académico.

Gostaria de agradecer à SCMT, especialmente à Diretora Técnica Dr.<sup>a</sup> Ana Falé, por permitir recolher os dados necessários para a concretização da presente dissertação de mestrado. A todos os colaboradores da instituição pela disponibilidade, simpatia e atenção.

Ao meu orientador Prof. Doutor Luís Ambrósio por toda a dedicação, paciência, tempo disponibilizado, apoio e conhecimento transmitido.

Ao Prof. Doutor Miguel Mota pelo tempo que dispensou para me ajudar com o programa SPSS, foi sem dúvida uma grande ajuda.

Um obrigado aos meus pais por sempre me encorajarem nos desafios da vida.

Um muito obrigado a todos.

## INDICE GERAL

INDICE DE TABELAS.....	xiv
INDICE DE QUADROS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	xv
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – DELIMITAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	3
I.1 - Delimitação Abordagem .....	3
I.2 - Justificação do Tema .....	4
I.3 - Questão de Partida.....	5
I.4 - Objetivos .....	5
I.5 – Apresentação da Instituição.....	6
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	11
II.1 – Gestão De Recursos Humanos .....	11
II.1.1 – Conceito.....	11
II.1.2 – Evolução Histórica.....	13
II.2 - Perfil de Competências .....	16
II.3 – Gestão De Competências .....	20
II.4 - Avaliação Do Desempenho.....	25
II.4.1 – Conceito de Avaliação do Desempenho.....	25
II.4.2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	26
II.4.3 - Métodos de avaliação do desempenho.....	29
II.4.3.1 - Método da Escala Gráfica .....	30
II.4.3.2 - Método de Autoavaliação .....	30
II.4.3.3 - Método de Avaliação por Resultados .....	30
II.4.3.4 - Método Misto .....	31

II.4.3.5 - Método de Avaliação por Objetivos .....	31
II.4.3.6 - Avaliação a 360° .....	31
II.5 – Avaliadores .....	32
II.6- Limitações Da Avaliação De Desempenho .....	33
II.6.1 – Para as instituições.....	33
II.6.2 – Para a chefia .....	33
II.6.3 – Para os colaboradores.....	33
II.7 - Benefícios Da Avaliação De Desempenho.....	34
II.7.1 - Para as instituições .....	35
II.7.2 - Para a chefia.....	35
II.7.3 - Para os colaboradores .....	35
II.8- Teorias Da Motivação .....	36
II.8.1 -Hierarquia das necessidades de Maslow.....	39
II.8.2 - Teoria X e Y de McGregor .....	42
II.8.3 - Teoria de Frederick Herzberg .....	42
II.8.4 - Teoria das necessidades de McClelland .....	45
II.8.5 - Teoria das expectativas de Vroom .....	46
II.8.6 – Teoria do Reforço de Skinner.....	47
II.9 – Terceiro Sector .....	48
CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO.....	53
III.1 - Metodologia e Métodos.....	53
III.2 - Delimitação do Universo e Amostras.....	53
III.3 - Tipo de Amostragem.....	54
III.4 - Técnicas de Recolha de Dados e de Apresentação dos Mesmos .....	54
III.5 - Técnicas Utilizadas .....	55
III.6 – Instrumentos.....	56
III.7 – Questionário da Motivação .....	56

III.8 – Questionário de Avaliação de Desempenho .....	57
III.9 – Procedimento de recolha de dados .....	57
III.10 - Caracterização da amostra .....	57
CAPÍTULO IV – CONSTRUÇÃO E PROPOSTA DE UM MAD .....	60
IV.1 – A importância de Avaliação de Desempenho .....	60
IV.2 – Como fazer um modelo de avaliação de desempenho .....	61
IV.3 – Proposta de modelo de Avaliação de Desempenho para a SCMT .....	67
CAPÍTULO V – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	74
V.I – Análise Descritiva .....	74
V.II – Avaliação de Desempenho na Instituição .....	79
V.III - Grau de Motivação dos Recursos Humanos .....	79
V.IV – Mobilidade e Progressão de Carreira dos Colaboradores .....	79
V.V – Nível de Cumprimentos dos Planos Propostos .....	79
V.VI – Processo de Recrutamento na Instituição .....	80
CONCLUSÃO .....	82
BIBLIOGRAFIA .....	86
APÊNDICES .....	95
Apêndice A – Outputs SPSS .....	95
ANEXOS .....	104
Anexo I – Questionário Sociodemográfico .....	104
Anexo II – Questionário De Motivação .....	105
Anexo III – Questionário De Avaliação De Desempenho .....	107
Anexo IV – Análise das tarefas de cada categoria profissional .....	108
Anexo V – MAD – Auxiliar de Ação Direta .....	122
Anexo VI – MAD – Direção Técnica .....	137
Anexo VII – MAD – Encarregado Geral .....	152
Anexo VIII – MAD – Animador Sociocultural .....	167

Anexo IX – MAD – Enfermeiro (a).....	182
Anexo X – MAD – Cozinheiro.....	197
Anexo XI – MAD – Assistente Administrativo .....	213
Anexo XII – MAD – Educador de Infância .....	228
Anexo XIII - Modelo De Regulamento Do Sistema De Avaliação De Desempenho Do Pessoal Da Santa Casa Da Misericórdia De Tabuaço.....	243

## **INDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Género dos colaboradores .....	58
Tabela 2– Habilitações Literárias .....	58
Tabela 3 – Função dos Colaboradores .....	59
Tabela 4 – Motivação e suas dimensões em função da idade dos colaboradores .....	76
Tabela 5- Motivação e suas dimensões em função das habilitações literárias dos colaboradores.....	77
Tabela 6 – Motivação e suas dimensões em função da função desempenhado pelos colaboradores.....	78
Tabela 7 – Motivação e suas dimensões em função da função desempenhado pelos colaboradores.....	78

## **INDICE DE QUADROS**

Quadro 1 – Conceito de Recursos Humanos.....	11
Quadro 2 - Conceito de Competência.....	21
Quadro 3 – Conceito de Avaliação do Desempenho .....	25
Quadro 4 - Conceito de Motivação.....	37
Quadro 5 – Síntese das teorias motivacionais .....	48
Quadro 6 – Conceito de Terceiro Sector.....	49

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Hierarquia as necessidades de Maslow .....	40
Figura 2 – Importância da AD.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ANOVA** – Analise of Variance

**AVD'S** – Atividades de Vida Diária

**CD** – Centro de Dia

**ERPI** – Estrutura Residencial Pessoas Idosas

**ESNL** – Entidades do Sector Não Lucrativo

**ESTGL** – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego

**Ex** – Exemplo

**GC** – Gestão por Competências

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social

**IPV** – Instituto Politécnico de Viseu

**MAD** – Modelo de Avaliação de Desempenho

**PD** – Perturbações do Desenvolvimento

**RH** – Recursos Humanos

**RSAD** - Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho

**S.A** – Sem Autor

**SAD** – Sistema de Avaliação de Desempenho

**SCMT** – Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço

**SGRH** – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

**TRH** – Técnico de Recursos Humanos

## INTRODUÇÃO

No que concerne à presente dissertação de Mestrado, pretendeu-se verificar se existe algum método de avaliação de desempenho dos colaboradores na instituição e analisar se existe relação entre a avaliação e a motivação dos mesmos. Procedeu-se ainda, à conceção de um MAD na SCMT, uma IPSS sediada no concelho de Tabuaço, pertencente ao Distrito de Viseu, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, lecionado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL), Instituto Politécnico de Viseu (IPV).

As IPSS's têm como missão o exercício da ação social, e têm um papel essencial na sociedade, atuando de forma a prevenir e apoiar em situações de fragilidade, carência humana ou exclusão. Estas entidades foram criadas com o objetivo de ajudar as pessoas, mas, para o conseguirem necessitam de fazer a gestão dos seus Recursos Humanos (RH), sendo estes os únicos capazes de as levar ao sucesso.

Considerados como “fator chave”, os colaboradores das instituições são o principal fator competitivo das empresas em detrimento dos recursos financeiros e tecnológicos. Por mais que os recursos financeiros e tecnológicos sejam de alta qualidade, o importante são as pessoas da instituição, que lidam diretamente com a comunidade (Lampeão,2019). Pessoas essas detentoras de qualidades e valores essenciais ao exercício da sua função, pois lidam com pessoas que necessitam de cuidados especializados e de atenção. As pessoas são o elemento essencial numa instituição, porque até podem existir meios tecnológicos muito avançados e de qualidade, mas esses não fornecem atenção, cuidados e não dispensam o seu tempo.

Com a presente dissertação, procurou-se aprofundar conhecimentos sobre a temática, dar a conhecer a metodologia à instituição e elaborar a proposta de MAD a aplicar na SCMT. Sendo um estudo que requer uma análise abrangente e integrativo no que refere às práticas de gestão de recursos humanos, a temática constitui-se como um desafio devido ao impacto que poderá vir a ter.

Do ponto de vista estrutural, a presente dissertação tem como fio condutor o estudo englobante da temática em causa. Teve como ponto de partida a conceptualização teórica dos vários temas relacionados com a temática, de seguida a análise dos questionários realizados na SCMT e a construção do modelo de avaliação de desempenho para a instituição implementar.

Este projeto de dissertação é constituído por cinco capítulos, sendo que o Capítulo I apresenta a delimitação e justificação do tema. O capítulo II apresenta o enquadramento teórico. O Capítulo 3 expõe a abordagem metodológica aplicada neste caso de análise, bem como os procedimentos de recolha e análise utilizados.

No capítulo IV expõe o modo de realizar um modelo de avaliação e de seguida o instrumento de avaliação de desempenho proposto.

No capítulo V são exibidas as interpretações dos resultados.

Por último apresentam-se as conclusões deste trabalho, as possibilidades de trabalho futuro e limitações do estudo.

# **CAPÍTULO I – DELIMITAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

## **I.1 - Delimitação Abordagem**

A época moderna está marcada por um ritmo acelerado de transformações em todas as esferas da vida humana e empresarial, transformações essas que levam as empresas a mudanças profundas no seu subsistema como imperativo para a sua sobrevivência e crescimento. Nesta perspectiva, a área dos RH não poderia ficar fora deste cenário, já que o fator humano assume atualmente o principal fator para a competitividade das empresas (Lampeão, 2011).

Em contexto atual de elevada concorrência, os gestores das empresas ficam obrigados a reestruturá-las profundamente e procuram novas soluções direcionadas para a produtividade e satisfação dos seus clientes

Chiavenato (2000) referiu que os RH têm um tremendo e inesgotável potencial para obter resultados incríveis em termos de criação de valor. Assim, as pessoas quando motivadas e empenhadas, elevam o índice de produtividade da empresa contribuindo de forma determinante para o sucesso empresarial.

Em qualquer organização, independentemente das suas dimensões ou sector de atividade, os RH são de uma importância que ninguém contesta. Tomar decisões referentes a recrutamento e seleção, promoção e progressão de carreira ou formação pressupõe uma avaliação do desempenho do colaborador. E, é neste contexto que os sistemas de Avaliação de Desempenho encontram o seu verdadeiro lugar (Chiavenato,2000).

A AD é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão. É um processo pelo qual o desempenho é medido e dirigido para objetivos individuais, grupais e organizacionais específicos. Ou seja, para que haja eficiência e eficácia na avaliação são criados sistemas de avaliação por forma a identificar os seus pontos críticos de sucesso e recorrer a medições para determinar o sucesso ou fracasso da sua execução (Almeida,1996).

Com a intenção de estabelecer um contrato com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização, a AD acompanha os desafios proposto, corrigindo os rumos, quando necessário e, avaliar os resultados conseguidos (Lampeão,2011).

Podemos assim concluir que a avaliação de desempenho irá contribuir para o desempenho da instituição. Permitirá, através das avaliações realizadas, determinar um nível de

desempenho e definir o que será necessário alterar para melhorar. A ideia será de que o esforço do colaborador será recompensado.

Subjacente ao exposto e tomando em consideração a complexidade da componente de estudo, o trabalho desenvolvido será o estudo do MAD e Gestão por Competências (GC), verificando a relação entre este e a motivação dos colaboradores da SCMT.

Deste modo, as teorias a serem usadas para o trabalho de pesquisa em questão são as teorias motivacionais.

## **I.2 - Justificação do Tema**

Pode-se justificar a escolha do tema AD e GC (teoria motivacional) tendo por base duas perspetivas: a prática e a académica/teórica.

No que toca aos termos práticos justifica-se pelo facto de a aluna ter realizado Estágio Profissional na SCMT, ao mesmo tempo que frequentava o Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, permitindo assim o contacto com a realidade da instituição.

Considerando o tema motivação como fulcral para qualquer tipo de negócio de forma a melhorar resultados e alcançar o máximo de desempenho, a pertinência deste trabalho reside no fato de abrir “novas janelas” para uma melhor compreensão das bases da gestão para o sucesso motivacional da instituição.

No que toca a bases académicas e teóricas, o objetivo principal foi dar a conhecer as práticas de trabalho e impacto do MAD e GC.

Pretende-se elaborar um MAD e GC adequado à SCMT, considerando que será um grande contributo para a instituição, uma vez que, irá possibilitar à organização a excelência no seu funcionamento, melhorar a organização objetivando o constante aperfeiçoamento. Deverá constituir-se como uma ferramenta de gestão direcionada para o aprimoramento profissional dos colaboradores e gestores dentro de um clima de respeito, confiança e transparência.

Cada vez mais se torna importante a seleção/avaliação e gestão de pessoas nas instituições sem fins lucrativos uma vez que estas são consideradas como um fator diferenciador. Um SAD eficiente e eficaz pode ser, além de um ótimo mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas.

Com a implementação do MAD e GC pretende-se promover na instituição a qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação.

Lampeão (2011) considera os colaboradores como um fator chave de sucesso de uma organização, é diz-nos que é importante a promoção de uma cultura de mérito que requer o comprometimento dos envolvidos, para a melhoria dos serviços que estes prestam. A motivação é considerada um fator fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que, o crescimento organizacional depende efetivamente da motivação com que os seus colaboradores desempenham as suas tarefas. Contudo, Lunenburg (2011) considera a motivação como um conceito difícil de entender pois é fundamental perceber qual o significado que os colaboradores conferem ao trabalho que realizam e quais os aspetos que os motivam na execução das suas tarefas.

### **I.3 - Questão de Partida**

Como fio condutor da presente dissertação elaborou-se a seguinte questão de partida:

---

**Em que medida a avaliação de desempenho e gestão por competências contribui para a motivação dos colaboradores?**

---

### **I.4 - Objetivos**

Tendo em conta a questão de partida definida: Em que medida a Avaliação de Desempenho e Gestão por competências contribui/influencia na motivação dos colaboradores. Ambiciona-se verificar se existe implementação de algum modelo de Avaliação de Desempenho e Gestão por competências na instituição, e entender a sua relação com a motivação dos Recursos Humanos.

A seguir apresentam-se os três objetivos gerais definidos para esta dissertação, assim como os três objetivos específicos para cada objetivo geral.

## **Objetivo Geral 1 – Abordar o enquadramento teórico**

### **Objetivos específicos:**

- 1 - Perceber o que é Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências;
- 2- Compreender a importância da Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências;
- 3 - Entender a relevância da implementação da Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências nas organizações sociais.

## **Objetivo Geral 2– Analisar a motivação dos colaboradores na Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço.**

### **Objetivos específicos:**

- 1-Analisar o processo de recrutamento/seleção dos funcionários na sua admissão;
- 2-Analisar a estratégia desenvolvida relativamente à promoção de carreira dos colaboradores;
- 3-Verificar o grau de motivação dos Recursos humanos tendo em conta a forma como é feita a sua Gestão.

## **Objetivo Geral 3 – Perceber a Gestão de Recursos Humanos na instituição.**

### **Objetivos específicos:**

- 1 – Analisar o conhecimento de modelos de avaliação por parte dos dirigentes e colaboradores;
- 2 – Perceber como é realizada a mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados;
- 3 – Analisar o nível de cumprimento dos planos propostos.

## **I.5 – Apresentação da Instituição**

A SCMT é uma IPSS do concelho de Tabuaço, distrito de Viseu que acolhe pessoas de ambos os sexos procurando proporcionar-lhes um ambiente são de convívio e participação, gerador de bem-estar pessoal e social.

É uma resposta social, que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no seu meio sociofamiliar, visando a promoção da autonomia e a prevenção de situações de dependência ou o seu agravamento.

A instituição é constituída por quatro valências, sendo elas: Estrutura Residencial Pessoas Idosas (ERPI); Centro de Dia (CD); Berçário e Creche.

Para o seu funcionamento a instituição conta com o apoio de cerca de 40 colaboradores.

A **ERPI** tem capacidade para 62 utentes, abrange o concelho de Tabuaço e áreas limítrofes e funciona 24h por dia, todos os dias do ano.

**Tem como objetivos:**

- Garantir o bem-estar, a qualidade de vida e a segurança dos utentes;
- Potenciar a integração social e a efetivação dos direitos de cidadania, bem como estimular o espírito de solidariedade e de entajuda dos utentes e seus agregados familiares;
- Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- Criar condições que permitam preservar a sociabilidade e incentivar a relação interfamiliar e intergeracional (Tabuaço,2019).

**Presta os seguintes serviços:**

- Alojamento (quarto individual e duplo);
- Alimentação;
- Cuidados de higiene pessoal e imagem;
- Tratamento de roupas;
- Higiene habitacional;
- Assistência médica e de enfermagem;
- Acompanhamento em deslocações ao exterior;
- Atividade física e estimulação da mobilidade;
- Atividades socioculturais e recreativas;
- Serviço religioso e apoio espiritual (Tabuaço,2019).

O **CD** tem capacidade para 15 utentes, funciona nos dias úteis da semana entre as 9:00h às 16:30h.

**Tem como objetivos:**

- Assegurar serviços que permitam a satisfação de necessidades básicas;
- Fomentar as relações interpessoais entre os idosos e a comunidade, a fim de evitar o isolamento;
- Favorecer a permanência da pessoa idosa no seu meio habitacional de vida (Tabuaço,2019).

**Serviços Prestados:**

- Alimentação;
- Cuidados de higiene pessoal e imagem;
- Alimentação;
- Cuidados de higiene pessoal e imagem;
- Tratamento de roupas;
- Atividades socioculturais e recreativas;
- Serviço religioso e apoio espiritual (Tabuaço,2019).

O **Berçário** possui um ambiente cuidadosamente preparado para receber os bebés com toda a estrutura que esta fase inicial requer. Nos primeiros meses os objetivos estão centrados na higienização, alimentação, estimulação suave por períodos breves.

Com capacidade para 10 utentes com idades até aos 12 meses, funciona em dias úteis entre as 07:30h e as 19:30h.

**Os objetivos do berçário são:**

- Promover a relação humana nas rotinas diárias;
- Estimular a interação adulto/criança;
- Ativar a unidade olho-mão-boca, coordenação óculo-manual;
- Promover o equilíbrio;
- Estimular o sentido tato/visão com materiais de diferentes texturas;
- Diversificar os objetivos para a criança poder ter experiências variadas;

- Promover o conhecimento do que é exterior ao seu corpo;
- Promover a estimulação auditiva, visual procedendo a eventuais despistes;
- Promover o conhecimento do seu próprio corpo;
- Estimular o ouvido para aprendizagem de sons graves e agudos, suaves e fortes;
- Promover a interação musical/adulto (Tabuaço,2019).

A **Creche** tem capacidade para 17 utentes com idades compreendidas entre os 12 e os 36 meses. Funciona em dias úteis das 07:30h às 19:30h.

**Tem os seguintes objetivos:**

- Promover o desenvolvimento integral (físico, cognitivo, afetivo e social) da criança, sustentando no progressivo reconhecimento da sua individualidade (o seu “eu”) potenciado na interação com o outro;
- Promover o desenvolvimento da autoconfiança e da autoestima como pilares estruturantes da personalidade e do sucesso, na resposta e desafios em cada etapa de crescimento e ao longo da vida;
- Responder com qualidade às necessidades das famílias
- Respeitar a individualidade de cada criança;
- Proporcionar um ambiente calmo e seguro;
- Desenvolver o respeito pelo outro;
- Desenvolver a autoconfiança e autonomia;
- Proporcionar à criança a relação criança/criança e criança/adulto (Tabuaço,2019).

**Serviços Prestados:**

Os serviços prestados pela Creche definem-se em três componentes:

- Componente de apoio sociofamiliar;
- Componente de desenvolvimento;
- Componente educativo-pedagógica (Tabuaço,2019).

Razão pela qual a instituição foi criada é designada a missão. A missão define o caminho a seguir e espera-se que todos os colaboradores sigam essa trajetória.

A SCMT tem como missão *a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual. A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

A ERPI pretende ser *um espaço de referência e excelência, onde as pessoas idosas possam viver de forma digna, ativa, saudável e segura.*

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No decorrer deste capítulo serão analisados conceitos, tais como: a avaliação de desempenho; gestão por competências; perfil de competências, terceiro sector e motivação.

### II.1 – Gestão De Recursos Humanos

#### II.1.1 – Conceito

Para uma melhor compreensão do conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) segue-se uma tabela com o conceito segundo vários autores.

**Quadro 1 – Conceito de Recursos Humanos**

Autor	Definição
(Legge, 1995)	Atividade que surge em resposta a necessidades organizacionais ou atividade que é institucionalizada. Os recursos humanos enquanto atividade, não é limitada a um departamento específico, pois todos a exercem. Enquanto atividade especializada que só alguns podem exercer é exceção e não regra, já que a presença de especialistas numa organização não é constante. Assim, a função RH não se distingue pela especificidade das suas intervenções, pois não são só os “especialistas” a exercê-la, nem pelas fronteiras da sua atuação, porque não se limita a um departamento.
(Padial, 2005)	Consiste na aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos recursos humanos tendo em vista a eficiência organizacional. Engloba atividades de seleção, formação, recrutamento, avaliação de desempenho, sistemas de recompensas, gestão de pessoal e relações laborais. Implica o conhecimento da organização, dos recursos humanos e do sistema jurídico que regula as suas relações.
(Velooso, 2007)	A gestão de recursos humanos é um processo organizacional complexo, é uma atividade que surgiu em consequência das necessidades institucionais. Não se limita a um departamento, mas difunde-se por toda a organização já que não existem pessoas especializadas, sendo uma função exercida por qualquer colaborador.
(Rodrigues, 2014)	Gestão de Recursos Humanos (GRH) é definida como um processo que implica planear, organizar, dirigir e controlar o suprimento (recrutamento e seleção), desenvolvimento (formação), compensação (salários e benefícios), avaliação (desempenho atual e potencial), retenção (bem-estar e gestão da informação), e separação (reforma, demissão, etc.) dos colaboradores da organização, de forma a atingir objetivos pessoais, organizacionais e sociais eficaz e eficientemente.

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Após análise dos conceitos e segundo os autores, Legge (1995) e Veloso (2007), verifica-se que estes são da mesma opinião, referindo que nem sempre existiu um departamento específico e dedicado a trabalhar questões relacionadas com os colaboradores de uma empresa ou instituição. Contudo, essas questões acabavam por ser resolvidas por outros profissionais que não estavam propriamente relacionados/ formados na área.

De modo geral os autores partilham da mesma opinião em relação à definição de Gestão de Recursos Humanos denotando que é um conjunto de habilidades e métodos que visa desenvolver e potenciar os recursos humanos de uma instituição. O importante será realçar que a atual GRH contribui com um pensamento visionário de forma a proporcionar o crescimento da organização.

O departamento dos RH desenvolve, entre outras, as seguintes atividades:

- Gestão de Recursos Humanos;
- Promoções;
- Formação Interna;
- Avaliação e Desempenho;
- Estabelece ligação com outras instituições;
- Arquivamento;
- Despedimentos;
- Execução de estratégias de recrutamento (Carvalho, M. Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

Apoia a instituição com aconselhamento, processamento administrativo, gere, aproveita os talentos dos colaboradores e mantém o equilíbrio entre apoiar a organização e a gestão em particular.

Para Ulrich (1996) os Recursos Humanos apresentam quatro papéis, sendo eles:

- **Parceiro estratégicos** - Os RH enquanto parceiro estratégico, tem como foco capacitar a organização de forma a atingir os seus objetivos estratégicos. Alcançar objetivos a longo prazo.
- **Especialista administrativo** - Pretende alcançar os objetivos de curto prazo. Ajuda a organização com o influxo, fluxo e refluxo de pessoas para o fornecimento de serviços de recursos humanos, tanto à organização como a empregados. É essencial estar a par da regulamentação e legislação.

- **Paladino dos empregados** - É orientado para as pessoas de forma a estabelecer a ligação entre os empregados e a organização. Pretende captar os funcionários “certos” com programas ativos de desenvolvimento de competências. Também exercem a função de conselheiros dos colaboradores como contraparte da gestão. É essencial a capacidade relacional para conseguir aconselhar e vincular os colaboradores.
- **Agente de mudança** - Orientado para as pessoas visa o foco a longo prazo. Tem como objetivo oferecer capacidade organizacional para orientar e simplificar os processos de mudança. Os RH apresentam-se como simplificadores da administração e direção para a realização de eventuais mudanças. É essencial o conhecimento de gestão da mudança e da organização em si (Ulrich,1996).

É desejável que as instituições tenham um Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), pois o conhecimento é sediado nos seus recursos e não em equipamento. Cabe à GRH o alcance de objetivos e o fortalecer das relações na organização.

### **II.1.2 – Evolução Histórica**

A revolução industrial estabeleceu um novo padrão de trabalho, caracterizado pela concentração de um elevado número de trabalhadores no mesmo local de trabalho e pela aceleração da produção, que se tornou massificada. Numa época em que o recurso ao trabalho infantil era generalizado com condições de trabalho muito deficitárias e sem salubridade, sem períodos de descanso, sendo a punição uma forma de controlar os comportamentos dos trabalhadores, os castigos corporais, multas e despedimento imediato, extensivo a toda a família, era visto como a relação empregador-empregado que se estabelecia com o núcleo familiar. Tudo isto, numa época em que não existiam sistemas de proteção ou segurança social, o que conduzia à miséria (Rodrigues, 2014).

Segundo Rodrigues (2004) a “gestão” da época assentava na imposição de disciplina, não existindo preocupação com a eficácia ou bem-estar dos trabalhadores e era levada a cabo por proprietários e capatazes, sem formação, apenas com base na sua intuição e experiência. Os assuntos com o pessoal limitavam-se ao pagamento de salários, deduzidos das multas e custos de alojamento, levado a cabo por um guarda-livros e ao controlo exercido por esses mesmos proprietários e capatazes.

A gestão baseava-se como função de controlo, que comportava num clima combinado de ameaças diretas aos trabalhadores, em caso de incumprimento, e de medo de despedimento.

A abordagem aos assuntos com o pessoal começou a ser alvo de críticas no seio de movimentos sociais reformistas, associados à ética protestante, e no âmbito dos quais alguns empregadores começaram a desenvolver medidas para promover o bem-estar dos trabalhadores.

Os *welfare officers* (funcionários encarregados por proteger a melhoria das condições dos trabalhadores, estão na génese do que veio a ser designado de função de pessoal. Só após a revolução industrial é que esta função, ocupada unicamente por mulheres, foi concebida com o propósito de satisfazer as preocupações humanistas, minimizar os conflitos de empregadores seguidores da reforma social.

Segundo (Rego A. , et al., 2008) apesar destes avanços, a estruturação da função de pessoal, na generalidade das organizações, só teve lugar nas primeiras décadas do século XX, como resultado da filosofia taylorista, com ênfase nos aspetos técnicos da produção e no controlo dos custos do trabalho. Existe uma maior preocupação com a organização do trabalho, uma maior sofisticação e surgem exigências técnicas específicas da gestão de recursos humanos, deixando a função de estar ao alcance de qualquer individuo. A filosofia taylorista requer uma análise mais rigorosa e sistemática do trabalho, pressupondo a aquisição de competências e conhecimentos para o seu desempenho.

Segundo Rego A., et al., 2008 a designação *welfare office*, em 1910, entra em desuso, sendo substituída pelas designações de “gestão do emprego” (*employment management*) ou “serviço de pessoal” (*personnel office*), com os assuntos dos trabalhadores a serem incorporados na função produção e complementados com iniciativas assistencialistas (ex: cuidados de enfermagem, mercearia de empresa, aconselhamento financeiro, visitas às residências dos trabalhadores). Os trabalhadores passam a ser encarados como um custo.

Fatores como os elevados ritmos de trabalho, monotonia e fadiga, absentismo, resistência passiva e até ações de sabotagem, associados ao crescimento económico, à emergência dos sindicatos nos anos 30, ao aparecimento das contratações coletivas, entre outros acontecimentos, chamam a atenção para a necessidade de uma nova abordagem em matéria de GRH (dificuldades estas criadas pela gestão científica do trabalho) que se traduziu no movimento das Relações Humanas (Rego A. , et al., 2008).

Motivada pelas mudanças tecnológicas, a década de 80, estabeleceu uma nova forma de relacionamento com os trabalhadores e é nesta década que os órgãos de Recursos Humanos são criados pela primeira vez em muitas empresas. Permitiu uma grande evolução da gestão dos recursos humanos, uma vez que as pessoas passam a ser consideradas como recursos fundamentais que deveriam de ser utilizados de forma eficiente. Estas mudanças devem-se essencialmente à competição da época entre as empresas que promoveu uma adaptação das estratégias utilizadas e a investigar novas formas de se distinguirem das concorrentes, sendo o principal fator de diferenciação o conhecimento por parte dos seus trabalhadores (Tavares,2010).

Os processos de recrutamento melhoraram com o intuito de melhoria, assim como remuneração e formação, tonam relevância nas organizações.

Na década de 90, assume-se uma abordagem diferenciada, denotando que a estratégia organizacional deve ser mudada e deve ser baseada no potencial da GRH gerindo o fator humano. A GRH deverá articular com as intenções/decisões estratégicas, ou seja, os comportamentos dos trabalhadores, em contexto laboral, com as exigências definidas a nível estratégico (Dessler, 2003).

Os GRH passam a se preocupar com o desenvolvimento dos RH da organização, especialmente com a motivação, envolvimento, empenhamento, flexibilidade e competências dos colaboradores.

A diferença na Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) da sua perspectiva mais tradicionalista é a obtenção de RH dotados de competências profissionais que permitem à organização diferenciar-se da concorrência e uma vantagem competitiva (Tavares & Caetano, 2000).

Surgem alguns indicadores de mudança, tais como à flexibilidade no local de trabalho, à utilização da avaliação de desempenho de uma forma generalizada na organização e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos (Tavares & Caetano, 2000).

Nos dias de hoje, todos os elementos de uma organização devem ser envolvidos para a melhoria da qualidade da organização. Os tempos atuais carecem de uma hierarquia mais exigente e responsável na elaboração de objetivos, para que o trabalho desenvolvido seja eficaz e eficiente estimulando sempre a formação continua.

A GRH, atualmente, deve refletir sobre o melhor modelo de gestão que irá permitir alinhar os interesses dos RH com os objetivos das instituições (Gomes & Cunha, Recursos Humanos Magazine, 2003).

## **II.2 - Perfil de Competências**

O conceito de perfil de competências é bastante amplo e de um modo geral pode ser definido como um conjunto de competências/ características necessárias para o correto desempenho de uma determinada tarefa, atividade, função ou cargo.

De acordo com Tripathi & Agrawal (2014) perfil de competências são as aptidões, conhecimentos e habilidades que cada indivíduo deve conter para ser bem-sucedido e competente. Segundo os autores o perfil de competências indica uma referência, ou seja, se os trabalhadores seguirem o perfil de competências indicado pela empresa vão desempenhar adequadamente as suas funções. Refere-se, ainda a um “documento que descreve o conjunto de competências específicas para uma determinada função...”.

O perfil de competências segundo Silva (2011) irá possibilitar uma associação entre o objetivo estratégico e o objetivo operacional da instituição. É através das competências dos colaboradores que a instituição alcança o seu objetivo operacional. A definição do perfil de competências indica as competências essenciais para os colaboradores desempenharem determinada função. É ainda através do perfil de competências que se consegue perceber como é que o trabalho é executado, relacionando as competências individuais à estratégia e objetivos da instituição.

Measurement (2013) diz-nos que os Perfis de Competências permitem:

- Refletir a cultura e a linguagem organizacional;
- Impulsionar iniciativas de mudança que requerem a alteração do comportamento das pessoas;
- Realizar o recrutamento e a seleção com maior precisão;
- Transportar a visão organizacional para o comportamento diário das pessoas;
- Avaliar e Gerir o desempenho com base nos comportamentos críticos para o sucesso;
- Identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento de forma prática;

- Assegurar que a formação e o desenvolvimento pessoal estão enquadrados nos objetivos organizacionais;
- Tomar decisões relativas a promoções, com base no que vai ser exigido na nova função;
- Gerir a carreira e efetuar o planeamento de sucessões com base nas competências exigidas nos diferentes níveis.

Podemos concluir que os autores partilham da mesma opinião em relação ao tema perfil de competências e ao que estas possibilitam para instituições e empresas.

De acordo com Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), os técnicos de geriatria devem ter algumas competências, nomeadamente, saberes: saberes-fazer e saberes-ser, competências necessárias para a área profissional (s.a, 2019).

## **SABER-SABER**

### **Deverá ter noções do que é:**

- Ética profissional.
- Direitos dos idosos.
- Alimentação, nutrição, dietética e hidratação.
- Envelhecimento.
- Evolução demográfica.
- Investigação com a população idosa.
- Principais problemas de saúde da população idosa.
- Principais psicopatologias do idoso.
- Perturbações do desenvolvimento no idoso.
- Principais deficiências no idoso.
- Contextos de atuação profissional.
- Ergonomia e tecnologias de apoio.
- Sexualidade na 3ª idade.
- Cuidados paliativos.
- Morte e luto.
- Negligência, abusos e maus tratos.
- Formas de avaliação da população idosa.

- Técnicas terapêuticas para os idosos (s.a, 2019).

### **Conhecimentos aprofundados de:**

- Ajudas técnicas de acordo com a problemática do idoso.
- Primeiros socorros.
- Qualidade e higiene alimentar.
- Comunicação interpessoal.
- Resolução de problemas.
- Higienização, limpeza e desinfecção dos espaços e materiais.
- Cuidados de higiene e conforto no idoso.
- Técnicas de fazer e desfazer camas, e de vestir e despir o idoso.
- Técnicas de prevenção, controlo e gestão das emoções – stress profissional.
- Sintomas, fatores de risco e atividades adequadas aos problemas de saúde do idoso.
- Papel do técnico no acompanhamento e monitorização do idoso nas Atividades Vida Diária (AVD's).
- Características das alterações das funções cognitivas decorrentes do processo de envelhecimento.
- Metodologias de planificação de atividades.
- Técnicas de animação e seus benefícios a nível socio emocional (s.a, 2019).

### **SABERES-FAZER**

- Preparar os materiais e equipamentos adequados à prestação de cuidados de higiene, conforto e segurança.
- Aplicar técnicas de higienização dos diferentes espaços e mobiliário, dos contextos de atuação.
- Selecionar os materiais necessários para efetuar a limpeza, desinfecção ou higienização de equipamentos, materiais e espaços.
- Aplicar técnicas e procedimentos na distribuição das refeições.
- Preparar e colaborar na confeção de alimentos e preparação de refeições básicas, em função das necessidades nutricionais do idoso.
- Identificar os pontos de risco de acidentes do espaço onde se encontra o idoso.

- Identificar os sinais/sintomas de negligência, abusos e maus tratos ao idoso.
- Organizar e adaptar o espaço/mobiliário em função do perfil de funcionalidade do idoso.
- Efetuar/apoiar na higiene dos idosos em função da sua autonomia.
- Aplicar técnicas de transferência e posicionamento dos idosos, de acordo com a sua funcionalidade.
- Identificar alterações físicas, psíquicas e emocionais nos idosos.
- Planificar atividades consoante a metodologia e permissões instauradas na instituição.
- Planificar e dinamizar atividades de recreação e lazer em função das necessidades, interesses e objetivos dos idosos.
- Acompanhar e monitorizar o idoso nas AVD's produtivas.
- Acompanhar e apoiar os idosos nas diversas atividades terapêuticas.
- Prestar cuidados básicos de primeiros socorros.
- Detetar, e informar os profissionais competentes, de situações de negligência, abusos e maus tratos.
- Reportar situações problema aos técnicos responsáveis.
- Aplicar as normas de segurança, higiene e saúde essenciais ao pleno exercício da atividade profissional (s.a, 2019).

O saber-fazer permite que o trabalhador utilize eficazmente todas as suas habilidades e conhecimentos para a solução de problemas na organização.

### **SABER-SER**

- Trabalhar em equipa
- Articular e comunicar de forma adequada, com o idoso, família, equipa técnica e redes de apoio.
- Demonstrar estabilidade emocional e autocontrolo.
- Adaptar-se a diferentes situações e contextos familiares.
- Demonstrar compreensão e sensibilidade.
- Demonstrar capacidade de resiliência nos diferentes problemas que ocorram no dia-a-dia, demonstrando capacidade de resolução.

- Comunicar de forma clara, precisa, persuasiva e assertiva.
- Demonstrar uma atitude empática, potenciadora de um bom relacionamento interpessoal.
- Agir e decidir com rapidez e iniciativa no sentido de encontrar soluções adequadas na resolução de situações imprevistas.
- Motivar os outros para a adoção de cuidados de higiene e conforto adequados.
- Respeitar os princípios de ética e deontologia inerentes à profissão (s.a, 2019).

O facto de um colaborador possuir uma habilidade e executá-la de forma correta não é suficiente, é necessário adequar os comportamentos às normas e regras da organização.

**Consideram-se as seguintes dimensões e competências para obter um desempenho superior:**

- **Competências pessoais e cognitivas** – autoconfiança;
- **Competências sociais** – coesão, comunicação assertiva, liderança participativa, multiculturalidade, orientação para as pessoas, reconhecimento e valorização.
- **Competências funcionais** – tomada de decisão, aptidão técnico profissional e características profissionais;
- **Competências organizacionais** – orientação para a tarefa, gestão de conflito e visão.

### **II.3 – Gestão De Competências**

Desde a publicação das primeiras teorias organizacionais que a expressão competência é utilizada na área da administração. Distinta da designação atual, antes designava uma pessoa capaz de desempenhar de um modo eficiente uma determinada função (Lana & Ferreira, 2007).

De modo a facilitar a análise do conceito de competência segue-se a seguinte tabela com a definição, segundo vários autores.

**Quadro 2 - Conceito de Competência**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
(Boyatzis, 1982)	Características subjacentes do indivíduo, relacionadas de forma causal com um desempenho eficaz ou superior numa atividade profissional.
(Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995)	Competência diz respeito à demonstração do conhecimento, habilidades ou capacidades, demonstram competência quando acrescentam valor à organização, ajudam a criar vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio.
(Zarifian, 1999)	Entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.
(Ceitil, 2006)	As competências são comportamentos específicos que as pessoas utilizam, com uma certa constância e regularidade no exercício da sua atividade profissional. A constância e a regularidade assumem um papel determinante para que as ações possam ser interpretadas como competências.

**Fonte:** Elaboração própria, 2019

Resumindo, e segundo os autores acima referidos o conceito de competência consiste no conhecimento adquirido, conhecimento esse que se traduz em comportamentos realizados na atividade profissional.

Devido ao aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações (a partir da década de 1970) um novo sentido começou a ser construído. Deixou-se de dar valor apenas à capacidade, passando a ser privilegiado o desempenho (Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2005).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, que envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”.

Para Fleury e Fleury (2001), a gestão por competências visa reduzir a diferença entre as competências desejadas à realização da estratégia organizacional e aquelas já disponíveis na organização. De acordo com o autor é importante a realização de uma matriz de competências por parte da organização. Será importante analisar as competências disponíveis e identificar quais as competências que a organização realmente necessita.

Pelo que se pode depreender o processo de gestão de competências é um processo contínuo a ser trabalhado com os colaboradores e deverá ser alinhado com a estratégia organizacional.

Zarifian (2001), propõe uma abordagem diferenciada destacando três características do sistema produtivo atual de grande importância para o entendimento dos desafios da gestão por competências.

A primeira é a noção de incidente, ou seja, representada a capacidade de improviso, o que modifica as rotinas produtivas e requer respostas imediatas para a sua resolução. Cada indivíduo carece de recursos para se adequar às novas imposições do trabalho.

A segunda característica refere-se à importância da comunicação. A grande variedade que tem caracterizado os processos de comunicação acarreta novas necessidades de capacitação. Mais do que uma aptidão, apresenta uma atitude que precisa de ser adotada.

A noção de que todos os trabalhos apresentam uma forma de prestação de serviço a alguém é a terceira característica. Os colaboradores devem compreender que a sua missão no trabalho não é apenas o de executar tarefas que lhes são concedidas. O que é importante é a capacidade que o indivíduo apresenta para dar resposta às necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Considerando as necessidades dos clientes mutáveis e complexas, é importante ter em conta a capacitação dos colaboradores, sendo constantemente revista e reorientada num processo dinâmico e complexo.

Ceitel (2006) considera as competências relevantes na gestão de RH uma vez que destaca a aptidão na seleção dos colaboradores e no planeamento estratégico.

A gestão por competências oferece à instituição a criação de um ambiente motivador e participativo, em que os colaboradores apresentam uma maior competitividade e orientação para os resultados. Existe um comprometimento, o que permite uma maior alcance dos objetivos estipulados e um fator diferenciador da concorrência.

O autor considera como vantagens para a utilização de uma gestão por competências:

- ✓ O uso de uma linguagem comum, facilitando a comunicação entre a gestão e os colaboradores, o que evidencia a produtividade.
- ✓ Repetição de comportamentos considerados com mérito, se determinado comportamento teve um resultado bom será repetido.
- ✓ Facilita a compreensão do perfil de comportamentos adequados do colaborador que exerce a função.
- ✓ Importante para compreender o nível de adequação ao posto de trabalho e as necessidades de formação em determinado momento.
- ✓ Permite um trabalho mais eficaz desde o planeamento até a fase de implementação dos planos / avaliação de desempenho dos resultados obtidos.

Draganidis & Mentzas (2006) diz-nos que a escolha de uma gestão baseada em competências permite a identificação de habilidades, conhecimentos e comportamentos. Mas, também necessidades atuais e futuras dos colaboradores. O autor defende, ainda, que este tipo de gestão possibilita potenciar o desenvolvimento individual e grupal no local de trabalho.

Importante na gestão de competências das pessoas numa organização é a formação.

Para Sekiou, et al. (2001) a formação no âmbito de uma organização é “um conjunto de ações, meios, técnicas e apoios estruturados com a ajuda dos quais os colaboradores são impulsionados a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objetivos das organizações e os objetivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro” .

Os gestores da organização devem estar atentos às competências dos seus colaboradores para que proporcionem formação adequada, e, conseqüentemente, fazer com que melhorem as suas capacidades. A ideia é evoluir, aumentar a capacidade dos indivíduos, quer seja de forma individual ou grupal através da formação, de modo a que se trabalhe as competências dos colaboradores para atingir as competências desejadas para a função.

Os objetivos da formação para os colaboradores devem ser bem definidos e coincidirem com as necessidades/estratégias da instituição para que os funcionários possam evoluir.

É importante salientar que a formação deve ser um processo contínuo e não esporádico, devendo adequar a formação conforme os objetivos alcançados e necessidades dos trabalhadores.

A motivação para a aprendizagem será um fator importante, podendo ter influência consoante a consciência, a idade, a capacidade cognitiva e conseqüentemente a receptividade do colaborador.

Mais importante do que dar a formação aos colaboradores é realmente verificar a aplicação dos mesmos no dia-a-dia, o que requer um trabalho diário e constante por parte dos gestores.

Com o avanço da competitividade no mundo das organizações tem-se verificado que os colaboradores carecem de competências em áreas distintas daquelas em que se formaram. Por melhor que seja profissionalmente, é importante obter “competências transversais”

Para alcançar o sucesso na gestão por competências é importante que permaneça um clima de interação entre os indivíduos e a organização em causa, funcionando como um todo para que se obtenha o comprometimento e aceitação dos colaboradores.

É importante realçar que o gestor deve permanecer sempre muito atento a todas as mudanças que vão ocorrendo mantendo a gestão por competências atualizada.

## II.4 - Avaliação Do Desempenho

### II.4.1 – Conceito de Avaliação do Desempenho

De seguida são apresentadas definições de diferentes autores sobre avaliação de desempenho:

**Quadro 3 – Conceito de Avaliação do Desempenho**

Autor	Definição
(Almeida, 1996)	Processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. O desempenho é medido e dirigido para objetivos, grupais e organizacionais específicos, usado como ferramenta de gestão.
(Chiavenato,2009)	É uma responsabilidade que procura monitorar o trabalho da equipa e de cada membro, e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade. Deve envolver cada pessoa da equipa, a própria equipa, o gestor e sua unidade organizacional
(Lampeão, 2011)	Possui uma dupla fase. Na primeira é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, e numa segunda fase, corresponde à avaliação como um mecanismo de controlo dos empregados.
(Torres, 2012)	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 de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

**Fonte:** Realização própria, 2019

Os diferentes autores definiram de distintas formas o conceito de avaliação de desempenho, mas, apesar disso, todos consideram a avaliação de desempenho como sendo uma ferramenta indispensável ao serviço da gestão dos Recursos Humanos,

excelente para medir o desempenho dos colaboradores, a sua eficácia e eficiência, monitorizar o trabalho de equipa e verificar o alcance dos resultados estabelecidos.

Neste sentido, no âmbito do presente estudo pretende-se compreender a avaliação de desempenho e gestão por competências inerentes à Instituição através da perceção dos colaboradores e direção da mesma.

Segundo Câmara (2015) uma gestão de desempenho eficaz é necessária uma avaliação de desempenho bem orientada que tenha a capacidade de melhorar o esforço individual/organizacional. É importante envolver a comunidade organizacional como um todo nesse processo, implementando um sistema de proximidade e não de controlo, só assim surgem condições de melhoria progressiva de modo a que os colaboradores exerçam as suas funções. Portanto, a avaliação de desempenho deve ser implementada como um instrumento de gestão e não como um instrumento de retaliação.

A avaliação de desempenho deverá informar os colaboradores sobre informações de desempenho relevantes para que se obtenha um feedback. Cabe aos gestores definir em conjunto com os seus colaboradores, estratégias de apoio que fomentem a melhoria para o seu desenvolvimento profissional.

#### **II.4.2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Segundo London, Mone & Scott (2004) os sistemas de avaliação e gestão de desempenho são gerados com a intenção de satisfazer dois tipos de necessidades: as organizacionais e as de cariz individual.

As necessidades organizacionais referem-se às decisões ao nível das recompensas, progressões ou promoções, transferências, demissões e despedimentos.

As necessidades individuais servem para comunicar ao colaborador a sua evolução e conseqüentemente propostas de melhoria das suas competências para assim realizar adequadamente determinada função.

Importa avaliar as capacidades do indivíduo com vista a estabelecer o que poderá fazer no futuro, assumindo tarefas de maior complexidade e responsabilidade. Uma avaliação é importante no quadro de uma gestão de recursos humanos e poderá fundamentar uma definição que considere como um conjunto de técnicas de análise objetiva do comportamento profissional do indivíduo, que permita:

- **Conhecer** melhor o seu rendimento profissional;
- **Avaliar** as suas aptidões e motivações;
- **Orientar** o trabalhador em função das suas aptidões e motivações, não perdendo nunca a noção dos objetivos da organização (Machado, Machado, & Portugal, 2014).

Segundo Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015) são objetivos da AD:

- Verificar se os objetivos estabelecidos foram alcançados;
- Apurar como é que o desempenho individual e grupal pode ser melhorado;
- Como elevar as metas e resultados.

Para os autores se as forças e fraquezas dos colaboradores não forem reconhecidas, só por mero acaso é que os seus esforços podem ser direcionados com o objetivo da organização. Consideram que AD desenvolve os seguintes processos:

**Processo de agregar pessoas:**

- Base de informação para o inventário de recursos humanos;
- Base de informação para recrutamento e seleção, ao indicar as atitudes adequadas a novos colaboradores;

**Processo de estimular pessoas:**

- Dá informação sobre a integração nos cargos e tarefas;
- Informa se os colaboradores estão motivados;
- Desenvolve o sentido de responsabilidade;

**Processo de recompensar pessoas:**

- Indica as fragilidades e qualidades a serem melhoradas;

**Processo de retenção ou saída de pessoas:**

- Indica o desempenho e os resultados obtidos;
- Melhora capacidades para a organização atrair, motivar e reter talentos.

**Processo de monitorizar pessoas:**

- Dá *feedback* sobre o desempenho e potencialidades de desenvolvimento, com base nos objetivos estabelecidos.

### **Processo de reclamações:**

- Possibilita aos colaboradores a reclamação por não ter sido promovido ou não ter ocupado determinada posição.

A AD deve fazer sentido para os avaliados e os mesmos devem sentir que dispõem de meios para progredir.

Gibson,J., Ivancevich,J., Donnelly,J., & Honopaske, R. (2006) referem que o desempenho organizacional depende do desempenho individual. Isso implica que os gestores das organizações possuam um conhecimento profundo sobre os fatores determinantes do desempenho individual. Para o autor o sistema de recompensas é o que maior influência tem no desempenho individual. Desta forma, a melhoria do desempenho individual e a atração de talentos podem ser dinamizados com recompensas.

De acordo com Machado, Machado & Portugal (2014) a avaliação de desempenho corresponde a um processo que envolve uma tarefa organizada e desenvolvida pela organização, independentemente dos métodos utilizados, devendo por isso obedecer:

- ✓ **A um modelo estandardizado** - para evitar efeitos negativos da intervenção individual dos avaliadores. A estandardização é assegurada e reforçada pela formação dos avaliadores e pela utilização de suportes escritos (manuais de avaliação grelhas...);
- ✓ **A um controlo do processo** - pode ser da responsabilidade de um serviço da organização (departamento de pessoal, normalmente);
- ✓ **A recolha de informação** - pois trata-se de obter informações fidedignas, condição para uma política objetiva de pessoal;
- ✓ **A comportamento pessoais** - aspeto essencial, porque são elementos meramente profissionais que estão a ser avaliados. O processo deve ser suficientemente válido para não permitir a intrusão, ainda que inconscientemente, de aspetos afetivos ou emocionais subjacentes á relação chefe – subordinado;
- ✓ **A práticas da hierarquia** - pois esta deve estar no centro de todo este processo. De simples supervisão, a hierarquia assume o papel de verdadeiro aconselhamento para o seu pessoal.

Esta alteração à atuação corrente exige uma elevada preparação e consciência que pode ser um fator importante de motivação ou desmotivação. Este processo dá origem a um documento escrito, uma forma de compromisso mútuo. É um momento privilegiado de

comunicação entre chefe subordinado, o que significa dar a possibilidade a este de se expressar livremente sobre os fatores em avaliação e os critérios respetivos. Esta discussão é particularmente importante numa perspetiva de valorização dos recursos humanos (Machado, Machado, & Portugal, 2014).

### **II.4.3 - Métodos de avaliação do desempenho**

Dada a pluralidade de finalidades da avaliação de desempenho, não existe nenhum método de avaliação que seja significativamente melhor. O dilema consiste em (tendo em consideração a finalidade da avaliação, o nível a ser avaliado e a natureza do negócio) escolher o método que mais se adequa à situação.

Entenda-se que dependendo da situação e do que se pretende avaliar, assim deverá ser formulado o método. Como se poderá ver mais a frente na análise dos métodos existentes, uns adequam-se mais do que outros a determinadas situações.

Segundo Donnelly (2000) o problema que se põe aos gestores é selecionar um método de avaliação de desempenho apropriado, dadas as seguintes considerações:

- ✓ Caracterizações específicas do ambiente externo e da organização, tais como tecnologia, design organizacional, características da indústria etc.
- ✓ Características individuais suscetíveis de influenciar a performance, incluindo aptidões específicas, capacidades e nível motivacional;
- ✓ O conjunto das várias dimensões do desempenho, tendo em consideração a organização e os indivíduos envolvidos;
- ✓ O conjunto de objetivos a serem atingidos a nível global e departamental.

É comum as organizações desenvolverem métodos específicos de Avaliação de Desempenho de acordo com o nível e as áreas de distribuição dos seus colaboradores. Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias dos colaboradores. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características peculiares de seu pessoal (Donnelly, 2000).

#### **II.4.3.1 - Método da Escala Gráfica**

O método de escala gráfica é considerado como sendo o método mais simples e o mais utilizado em empresas/organizações sociais. Consiste na elaboração de gráficos que permitem a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

O desempenho é avaliado com base em critérios que são previamente definidos e que se encontram graduados segundo uma escala. O primeiro passo trata de escolher e definir os critérios. De seguida existe a necessidade de definir os graus de desempenho para a obtenção de escalas. Estes graus irão receber valores numéricos, podendo a escala ser par ou ímpar, tendo sempre em atenção que têm que ser simétricas, ou seja, ter sempre o mesmo número de graus positivos e negativos. Depois de toda esta elaboração, e da avaliação realizada, o melhor colaborador, é o que conseguir obter uma pontuação mais elevada.

As principais vantagens deste modelo são a simplicidade e facilidade de compreensão, planeamento e utilização, a facilidade em comparar resultados entre colaboradores e com o desempenho do próprio, em anos anteriores, ter um baixo custo e por conferir flexibilidade suficiente para ser aplicado a diversas funções. As desvantagens que mais se salientam passam pela superficialidade e subjetividade na avaliação, por poder conter o efeito de halo, por ser limitativo quanto aos fatores de avaliação e, como nos modelos apresentados anteriormente, não haver participação dos avaliados (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

#### **II.4.3.2 - Método de Autoavaliação**

Neste método é o próprio colaborador que faz a análise do seu desempenho na organização, utilizando, assim vários sistemas, tais como: formulários, relatórios, entre outros documentos. Alvo de críticas tem sido este método, pois muitas vezes o avaliado não faz uma avaliação justa de si mesmo, dificultando o papel do avaliador (Sekiou, et al., 2009).

#### **II.4.3.3 - Método de Avaliação por Resultados**

Este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada colaborador e, os resultados efetivamente alcançados (método ligado

aos programas de administração por objetivos). É um método prático, embora o seu funcionamento dependa das atitudes e dos pontos de vista da chefia sobre a avaliação de desempenho (Lampeão, 2011).

Para Fox, Bizman & Garti (2005) é um método baseado na verificação periódica, entre os resultados fixados para cada colaborador e os resultados realmente alcançados. As conclusões obtidas permitem identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador.

#### **II.4.3.4 - Método Misto**

Chiavenato (2002) considera que este método é muitas vezes utilizado em organizações com uma grande complexidade de cargos, este método recorre a uma mistura de métodos para compor o modelo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Caracterizado por ser capaz de abranger várias áreas ao mesmo tempo. Os métodos de avaliação são extremamente variados em todos os aspetos, sendo que cada organização ajusta os seus métodos à sua história, objetivos e necessidades.

#### **II.4.3.5 - Método de Avaliação por Objetivos**

Neste método são negociados os objetivos a atingir entre a chefia e o colaborador. Os objetivos devem ser concretos, atingíveis e de acordo com os objetivos da organização (Sekiou, et al., 2009).

#### **II.4.3.6 - Avaliação a 360°**

Caracterizado como sendo um método de avaliação circular em que nela participam os colegas, clientes externos, clientes internos, colaboradores diretos, o superior hierárquico e todos os que lidam diretamente com o avaliado. Esta avaliação permite ao colaborador receber feedback sobre o seu desempenho e assim melhorá-lo. Por ser um método de avaliação 360 podem surgir constrangimentos em contexto laboral, principalmente se for uma organização com uma gestão tradicional e com baixos níveis de comunicação (Chiavenato 2002).

## II.5 – Avaliadores

Primordial num processo de avaliação de desempenho será identificar os avaliadores da instituição e definir o papel dos mesmos.

Segundo Rego et al. (2010) a avaliação era realizada pelos superiores hierárquicos diretos, pois estes possuem um conhecimento mais detalhado dos seus funcionários, aquando do processo de avaliação, tendo a responsabilidade direta referente a eventuais promoções e transferências no trabalho.

Ao longo dos anos, este processo foi evoluindo e hoje em dia podem existir outros intervenientes, nomeadamente, os superiores hierárquicos, técnicos de RH, empresas especializadas, colegas de trabalho, subordinados, autoavaliação, avaliação realizada pelos próprios clientes e avaliação 360°.

A avaliação poderá ser feita por:

- **Técnico de Recursos Humanos (TRH)** – A instituição corre a desvantagem de o técnico não ter a noção exata do trabalho desenvolvido pelo colaborador. A solução será acompanhar o técnico e incluir o colaborador neste processo.
- **Colegas** – Frequentemente utilizada quando se pretende a promoção de um funcionário.
- **Subordinados** - Poderão fazer a avaliação de desempenho, que pode ser fundamental para o desenvolvimento do supervisor dado que os mesmos possuem conhecimento de vários aspetos fundamentais acerca da sua chefia (comunicação, capacidade de planeamento, liderança).
- **Autoavaliação** - Contribui para o aumento da motivação dos funcionários e auxilia no conhecimento de eventuais limitações e objetivos atingidos. Deve-se ter em conta que neste existe sempre uma tendência natural para uma sobrevalorização do desempenho.
- **Os clientes** - Podem fazer parte do processo de avaliação, principalmente quando estes estão em contato direto com o desempenho do colaborador.
- **Avaliação 360 graus** – Como o próprio nome indica, combina vários avaliadores e diferentes critérios de avaliação. É um processo exigente que potencia e desenvolve as capacidades de liderança, e a redução de enviesamentos. A informação recolhida através dos diversos formulários é processada pelo departamento de RH (Pereira C. , 2013).

A condução de um processo de avaliação não é fácil, devido a eventuais situações de injustiça ou favorecimento. De forma a evitar represálias é recomendado o anonimato das avaliações para evitar conflitos entre os intervenientes.

O que o autor sugere é uma gestão conjunta entre os supervisores diretos e os superiores hierárquicos.

## **II.6- Limitações Da Avaliação De Desempenho**

### **II.6.1 – Para as instituições**

- ✓ No que toca às instituições as principais limitações centram-se nos estados negativos como o stress, depressão e angústia que podem surgir na instituição e podem influenciar o ambiente organizacional.

### **II.6.2 – Para a chefia**

- ✓ Surgem estados negativos como o stress, depressão e angústia;
- ✓ A avaliar o desempenho é, em si mesmo, uma tarefa difícil, dada a pluralidade de fatores (ambientais, organizacionais e individuais) que o influenciam;
- ✓ Um sem número de questões éticas e emocionais podem ser levantadas, tendo em consideração que o processo pode ter profundas implicações no futuro das pessoas.
- ✓ A avaliação de desempenho pode ter vários objetivos, desde a avaliação do sucesso dos processos de recrutamento e seleção, passando pela avaliação do potencial de liderança, ou pela aferição da eficácia da formação, à tomada de decisões relativas a prémios (Almeida,1996).

### **II.6.3 – Para os colaboradores**

- ✓ Existe uma redução na produtividade após o surgimento de reuniões de avaliação de desempenho;
- ✓ Os sistemas de avaliação danificam o desempenho ao longo do tempo;
- ✓ Surgem estados negativos como o stress, depressão e angústia;

- ✓ A avaliação contribui para castigar ou recompensar o que provoca danos morais e motivacionais;
- ✓ O sistema de avaliação de desempenho dá valor ao desempenho individual e não ao desempenho em equipa;
- ✓ O facto de a avaliação de desempenho ser anual, visto que os colaboradores sentem-se desagradados por estes processos não apreciarem o passado e o que pode advir no futuro;
- ✓ Provoca receio associado ao à avaliação, este deve-se à desconfiança dos indivíduos face aos seus superiores;
- ✓ Tem por base as perceções dos superiores, do que os indivíduos têm noção que a avaliação pode ser manipulada (Nickols ,2007).

Resumindo, uma avaliação de desempenho tem muitas implicações e deve ser realizada tendo por base objetivos bem claros, dada a pluralidade de fatores que podem estar envolvidos. Visto que podem surgir estados negativos como o stress, depressão e angústia no avaliado e avaliador, como referiram os autores, a avaliação pode provocar o sentido inverso ao desejado, e assim, diminuir a motivação dos colaboradores.

Portanto, deve ser realizada em consciência, pois pode trazer graves implicações no futuro da vida profissional de um trabalhador. Só através de um bom sistema de avaliação de desempenho é que será possível resolver eventuais problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e conseqüentemente, a qualidade de vida das instituições.

## **II.7 - Benefícios Da Avaliação De Desempenho**

De acordo com Nickols (2007) a avaliação de desempenho traz benefícios para a organização e os seus colaboradores, apesar de consumir muito tempo e energia.

O autor considera os seguintes benefícios:

- **O feedback** – A informação que é dada ao colaborador sobre as avaliações que possibilita alterações comportamentais, por exemplo a motivação dos colaboradores para a produtividade e o compromisso organizacional;
- **Definição de metas** – Oportunidade de ajustar os objetivos (individuais e organizacionais);

- **Gestão de carreira** - A possibilidade de identificação das necessidades de formação e progressão na carreira;
- **Avaliação objetiva** - vista pelo seio organizacional como justa e representativa;
- **Proteção legal** - Viabiliza a proteção do empregado contra processos de discriminação e despedimentos injustos.

### **II.7.1 - Para as instituições**

Consideram-se como benefícios para as instituições:

- ✓ Proporciona melhores condições para avaliar o potencial de cada subordinado;
- ✓ Permite identificar com maior rigor as necessidades de formação, as promoções e progressões na carreira;
- ✓ Dinamiza sua política de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades aos colaboradores (não só de promoções, mas também e mais importante, de crescimento e desenvolvimento pessoal), incrementando a produtividade e o relacionamento.

### **II.7.2 - Para a chefia**

Consideram os seguintes benefícios:

- ✓ Possibilita avaliar com maior precisão o desempenho dos seus subordinados;
- ✓ Permite melhorar o desempenho futuro dos seus subordinados estabelecendo metas a alcançar;
- ✓ Permite comunicar com seus subordinados, fazendo-os compreender o processo de avaliação.

### **II.7.3 - Para os colaboradores**

Lampeão (2011) considera os seguintes benefícios:

- ✓ Permite melhorar o seu comportamento e desempenho face aos padrões que a empresa mais valoriza;
- ✓ Conhece quais as expectativas da hierarquia a respeito do seu desempenho, o que possibilita aperfeiçoar as suas;
- ✓ Conhece as orientações da chefia quanto ao seu desempenho futuro;

- ✓ Faz uma autoavaliação mais adequada à realidade.

## II.8- Teorias Da Motivação

O facto de em tempos passados os colaboradores serem visto como uma despesa e hoje em dia como um investimento, fez com que estratégias de valorização dos colaboradores tenham sido implantadas como uma alternativa de se adaptarem às novas ordens impostas pela concorrência e competitividade, já que o diferencial está nos colaboradores.

Uma das maiores preocupações das organizações sociais tem sido avaliar a motivação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. Existe, portanto, uma necessidade de adquirir medidas de intervenção para melhorá-la.

Pereira (2004) define organizações como sendo “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal”.

O facto de existir um objetivo comum em determinada organização, não quer dizer que todos os indivíduos adiram a ele, e esqueçam os seus próprios objetivos. A interação entre objetivos organizacionais e motivação pessoal/coletiva pode levar ao desvio dos propósitos iniciais.

Na literatura, há mais de duas décadas que existe a dicotomia «organização formal *versus* organização informal». A organização formal diz respeito às condições delegadas pelos dirigentes, transpostas através dos estatutos, regulamentos, organigramas, etc. A organização informal diz respeito ao comportamento real dos seus trabalhadores. A concetualização da dicotomia resultou de se verificar sistematicamente grandes afastamentos entre prescrições e realidade.

Uma diligência indispensável numa organização será confrontar o propósito da organização com a motivação dos seus membros para se compreender melhor o ajustamento das pessoas na organização.

A motivação refere-se ao comportamento que visa um objetivo. Este comportamento é diferente do comportamento reflexo e do verificado na maioria das instituições experimentais, em que o experimentador apresenta um estímulo ao organismo para observar a resposta que obtém. Por exemplo, quando ouvimos o telefone (estímulo),

viramos a cabeça e o corpo (resposta), ou seja, um comportamento reflexo. Quando vamos telefonar, executamos um comportamento motivado.

Na literatura, não se consegue identificar uma definição única e completa de motivação. Existem conceitos com uma multiplicidade de fatores e variáveis associados que dificultam a sua definição exata. No entanto, alguns autores sobressaem-se, apresentando conceitos ao longo de várias décadas.

**Quadro 4 - Conceito de Motivação**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
(Hoppock, 1935)	Ajuste de vários fatores psicológicos e ambientais que levam a pessoa a afirmar 'a sua satisfação com o seu trabalho.
(Pereira, 2004)	É o comportamento dirigido a objetivos, um dos quais é, evidentemente, o comportamento das organizações, as quais, através dos gestores, não têm cessado de tentar impor, propor, convencer ou sugerir aos trabalhadores que adiram às suas metas de ação.
(Maximiano, 2000)	Processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos.
(Gil, 2001)	[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

**Fonte:** Realização própria, 2019

Pereira (2004) considera que as palavras motivação e motivo estão muito vulgarizadas hoje em dia, pois as pessoas usam-na identificando-a com fins do comportamento e estados interiores, confundindo com sentimentos, estados de alma e desejos.

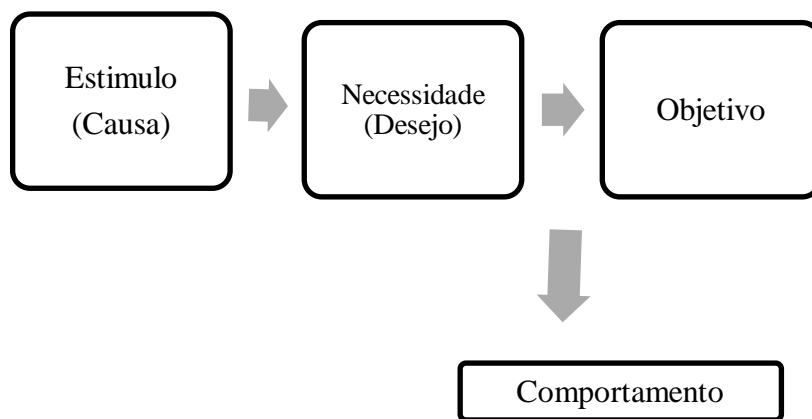
A motivação canaliza e dinamiza os comportamentos para uma finalidade. Induz o colaborador a dar o seu máximo pela empresa, o que contribui para elevar a sua performance e consequente aumento da produtividade da empresa. A motivação constitui um dos fatores que afetam a avaliação de desempenho na medida em que condiciona a identificação do real potencial dos colaboradores, o que dá a organização uma visão errónea dos recursos (Humanos) e aptidões de que dispõe para o seu crescimento (Matos, 2017).

Estudar a motivação dos colaboradores numa organização consiste em procurar entender as razões/motivos que influenciam o seu desempenho. Essas razões/motivos são a mola impulsionadora do desempenho.

Uma vez que o desempenho depende da motivação a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância.

O comportamento é orientado para objetivos. Qualquer comportamento tem sempre uma necessidade, impulso, desejo, tendência, relacionado ao porquê desse comportamento.

Para Abreu (2011) a motivação nas pessoas vai depender essencialmente destas três variáveis:



**Fonte:** Realização Própria,2019

Maximiano (2000) refere que existem motivos internos e externos que influenciam o desempenho das pessoas. Os motivos internos são aqueles que surgem das próprias pessoas e os motivos externos são os criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. Considera como motivos internos as aptidões, interesses, necessidades, valores e habilidades de determinada pessoa, que impulsionam a realização de certas tarefas; fazem sentir-se atraída por umas coisas e evitar outras; fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São impulsos interiores de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou comunidades de que a pessoa faz parte (Maximiano, 2000).

Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidade, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada (Maximiano, 2000).

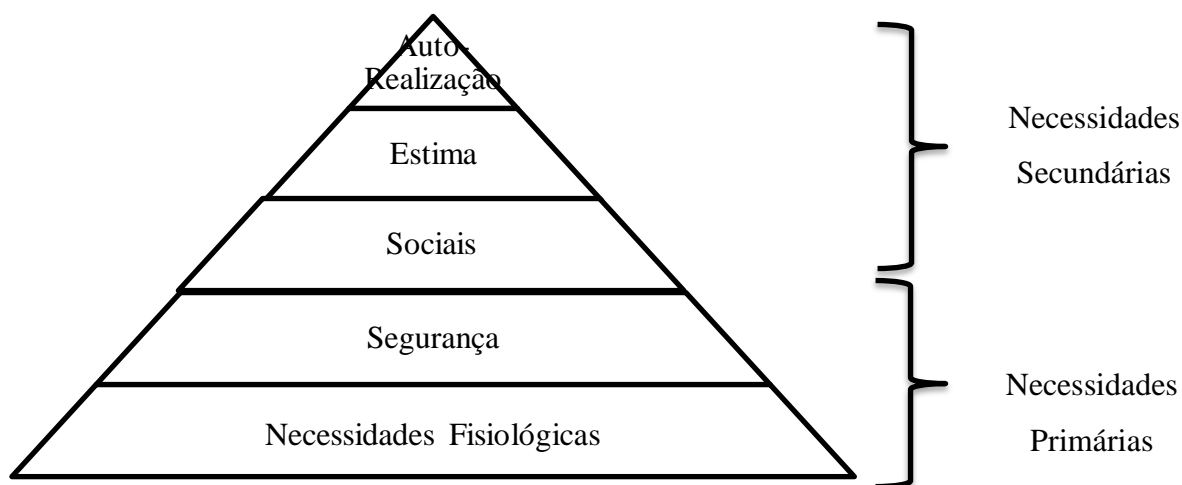
Todos nós temos os nossos próprios objetivos e interesses e esses sim devem ser explorados em conjunto com a direção da organização. Não só para o conhecimento dos colaboradores (saber o que os motiva e quais as suas ambições) mas também, no sentido de alinhar os objetivos e interesses da organização com os dos colaboradores. Será certamente melhor para o colaborador porque se sentirá motivado e valorizado para conseguir atingir metas pessoais e institucionais e para a instituição verificar que ambos caminham no mesmo sentido.

### **II.8.1 -Hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham Maslow, psicólogo norte-americano, propôs em 1943 a hierarquia das necessidades humanas. Considera as necessidades como sendo universais – todas as pessoas as sentem – e são hierárquicas.

O autor diz nos que o comportamento dos indivíduos é motivado pelo desejo de satisfazer determinado tipo de necessidades, sendo que as mesmas foram organizadas numa pirâmide consoante o grau de importância. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades primárias (necessidades fisiológicas) e no topo destas as necessidades secundárias (necessidades de autorrealização). A nível superior e integrativo (quando o indivíduo conseguiu realizar, uma a uma, toda a necessidade, pela ordem indicada) só então pode chegar à autorrealização (Maslow, 1954).

**Figura 1 – Hierarquia as necessidades de Maslow**



**Fonte:** Elaboração Própria, 2019

As necessidades fisiológicas encontram-se na base da pirâmide e correspondem às necessidades inatas (ex: a fome, a sede, o sono, o cansaço, o desejo sexual e a manutenção do estado interno do organismo). Estão relacionadas com a sobrevivência e existência das pessoas.

As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem-se no segundo nível hierárquico da pirâmide das necessidades de Maslow correspondem às necessidades primárias.

As necessidades de segurança estão relacionadas com a procura da proteção contra o perigo e procura de um mundo ordenado e estável.

Num terceiro nível estão as necessidades sociais que surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas; englobam o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros. O afeto e o amor são os seus pontos altos, pelo que quando essas necessidades não são satisfeitas, geralmente, conduzem à falta de adaptação social e à solidão.

As necessidades de estima (quarto nível) dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação, prestígio, estatuto e admiração pelos outros. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência e desamparo que podem levar ao desânimo.

No último nível encontram-se as necessidades de autorrealização, que se referem à realização plena de cada indivíduo, ao seu desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento dos seus talentos. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente e não pode ser observada nem controlada por outras pessoas.

De acordo com o autor, à medida que uma necessidade inferior é satisfeita, a superior torna-se dominante, e, para motivar alguém é preciso conhecer onde essa pessoa se encontra nesta escala, e de seguida proporcionar-lhe a satisfação desse nível ou do imediato superior.

Entende-se que segundo esta teoria a motivação dos indivíduos é estimulada pelo nível que ainda não foi alcançado, ou seja, os indivíduos são motivados a satisfazer as necessidades insaciadas.

Alvo de críticas, considerando a teoria como estática, descritiva e excessivamente dedicada ao lado ideológico, esta continua a ser das teorias da motivação mais conhecidas por ser de aplicação fácil.

Como esquema filosófico tem sido difícil estudá-la e não tem sido confirmada inteiramente. Pesquisas concretizadas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeiros, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada. Existe, todavia, alguma evidência que apesar dos dois níveis mais baixos (necessidades físicas e de segurança) estarem basicamente satisfeitos, os empregados não estão especialmente preocupados com as necessidades de níveis mais altos.

Muitos estudos posteriores à divulgação dessa teoria mostram que não existe evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas, ou mesmo de que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia especial (Aguilar,1999).

### **II.8.2 - Teoria X e Y de McGregor**

Douglas McGregor apresentou duas visões distintas das necessidades humanas. Contrasta a “ideia do homem” inerentes às teorias clássicas, (teoria x), e a que decorre das modernas aproximações comportamentais, (teoria y). São “teorias” da mentalidade do gestor.

Uma, basicamente negativa, a que chamou “teoria x”. Outra positiva, a que deu o nome de “teoria y”.

A “teoria x”, que é uma “teoria implícita” do gestor, assume que os homens médios têm uma falta de gosto inerente pelo trabalho, são preguiçosos, não gostam de assumir responsabilidades. Por isso, tem de ser obrigado, controlado e dirigido, para que dê o esforço necessário aos seus objetivos da organização; mais ainda se aceita que o homem médio prefere ser dirigido e evitar responsabilidades, que é pouco ambicioso e procura a segurança antes de mais.

A “teoria y”, que McGregor avança para substituir a anterior, considera que o esforço físico e mental é uma atividade natural, e que o controlo externo não é o único meio de utilizar tal esforço de acordo com os objetivos da organização.

O empenho nesses objetivos é função das recompensas associadas ao êxito. O homem aprende, em circunstâncias adequadas não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidades (Pereira,2004).

Alvo de críticas, a viabilidade da aplicação da Teoria X é comprometida, por se basear em pressupostos errôneos ou apenas parcialmente verdadeiros acerca da natureza humana, enunciados pelas teorias clássicas e científicas.

Na Teoria X, a autoridade determina a direção e o controle, na Teoria Y é a integração que legitima a autoridade.

### **II.8.3 - Teoria de Frederick Herzberg**

A sua formação em saúde pública levou-o a pensar que a noção de higiene também se aplicava ao mundo do trabalho.

A higiene é uma prática essencial não apenas à preservação da doença, mas, mais ainda, à promoção da saúde (não devendo esta ser considerada como a mera ausência de estados

patológicos, mas algo que a pessoa e a sociedade têm de construir a fim de gerarem um estado de bem-estar físico, psíquico, social e moral).

Herzberg (1957) comparou os fatores patogênicos às condições de trabalho deficientes. Se qualquer deles não for combatido não há possibilidade nem de promover a saúde nem de preservar a motivação.

As condições físicas e a segurança no trabalho, a segurança pessoal e familiar e nas relações com os outros, têm de estar asseguradas para que um trabalhador possa definir ou aceitar objetivos e se empenhar neles. A série de fatores deste tipo Herzberg chamou higiênicos.

Os fatores motivadores dizem mais respeito ao reconhecimento do que se faz, à possibilidade de aprender e adquirir experiência e se desenvolver a si próprio, o que depende em larga medida do valor intrínseco do próprio trabalhador.

De certo modo estes desenvolvimentos já se encontravam implícitos na divisão dos fatores, postulada em 1966:

**Fatores higiênicos:** Recompensas monetárias; Supervisão competente; Política e administração; condições de trabalho e Segurança.

**Fatores motivadores:** Êxito; reconhecimento, responsabilidade e progresso.

A hierarquia de Maslow é assim dicotomizada em necessidades básicas que se ligam aos fatores higiênicos, e necessidades superiores que se ligam aos fatores motivadores e de desenvolvimento pessoal.

Muitas são as críticas feitas ao trabalho de Herzberg, nomeadamente, porque:

- Segue uma metodologia inadequada (se as coisas correm bem o mérito é dos indivíduos; se correm mal a culpa é atribuída a fatores externos);
- Se trata mais de uma teoria de satisfação no trabalho do que da motivação;
- Ignora as variáveis situacionais;
- Assume que há relação entre satisfação e produtividade, mas só permite avaliar a satisfação e não a produtividade.

Apesar das críticas a Herzberg poucos são os gestores que desconhecem esta teoria. Pensa-se, mesmo, que a mudança realizada em meados dos anos sessenta (incentivar os trabalhadores a se implicarem nos objetivos da organização) se ficou a dever aos trabalhos pioneiros do autor.

Um dos temas que introduziu foi o enriquecimento de funções, enquanto técnica que procura novas maneiras de motivar os colaboradores, e permitir, por exemplo, que estes sejam capazes de planejar bem o seu trabalho. A modificação do conteúdo das tarefas (as obrigações específicas e as funções), é mais importante do que os fatores externos, como o pagamento ou as condições de trabalho. O enriquecimento de funções pode, também, ser defendido por: aumentar as obrigações e as responsabilidades do trabalho, substituindo, assim, o sucesso, o desafio e a satisfação, que a especialização retirou. Valorizar, ainda, a criação de mecanismos motivadores no trabalho, como o desafio e a responsabilidade.

Recorrendo ao senso comum é óbvio que é fácil acreditar que as pessoas gostem mais de trabalhos interessantes do que desinteressantes, no entanto, reflete-se uma perspetiva e uma visão mais positiva da natureza do homem.

Para que o trabalho seja motivador é necessário:

- A atividade seja significativa para o trabalhador;
- A pessoa saiba que é responsável pela qualidade do produto;
- Ela saiba o resultado do seu trabalho o mais depressa possível.

O modelo de Herzberg foi amplamente criticado por não ser universalmente aplicável e ter sua melhor adequação para os níveis gerenciais e de pessoal administrativo. O modelo reduz de forma drástica o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses passam a ser identificados como fatores de manutenção. Parece ser também uma limitação decorrente do método entender que somente o enfoque de Herzberg possa dar origem ao modelo dos Dois Fatores.

O ego dos respondentes leva-os a reproduzir relatos enviesados provocando o resultado de que aparentemente exista dois fatores quando na realidade pode ser que haja somente um.

Apesar destas críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção, que são necessários, mas não suficientes, e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado. Os administradores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que os fatores de manutenção podem ser motivadores para algumas pessoas que sinceramente estejam desejando estas recompensas. Inversamente, alguns motivadores podem ser apenas fatores de manutenção para outras pessoas.

## **II.8.4 - Teoria das necessidades de McClelland**

Esta teoria desenvolvida por McClelland explica a motivação humana através das suas necessidades.

Refere que as pessoas ao longo da sua vida vão colecionando vivências, essas vivências vão evidenciando necessidades.

Esta teoria aborda a existência de três fontes fundamentais de motivação:

1. Necessidade de afiliação;
2. Necessidade de poder;
3. Necessidade de realização (Lashley & Lee-Ross, 2003).

A primeira fonte de motivação, ou seja, a necessidade de afiliação diz respeito à vontade de manter relações pessoais estreitas e amigáveis. O indivíduo preocupa-se em ser amado e aceite pelas outras pessoas. Estas pessoas não se preocupam em competir, mas sim em manter bom relacionamento com os colegas (McClelland, 1961).

A segunda fonte de motivação faz referência à necessidade de poder. São pessoas que têm o desejo de controlar e influenciar o meio envolvente e gostam de assumir responsabilidades (Cunha et al., 2007).

A terceira fonte de motivação diz respeito à vontade de atingir metas e objetivos. A necessidade de realização ajusta-se a pessoas que gostam de atingir objetivos que sejam desafiantes e que necessitem de esforço individual. Estas pessoas gostam de situações de competitividade, o sucesso é sem dúvida uma prioridade e executam as suas tarefas de forma excelência.

Segundo McClelland (1992) procuram feedback rápido sobre seu desempenho e estabelecem sempre objetivos ousados, mas atingíveis.

Acrescenta, que todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora cada indivíduo possua uma característica mais predominante. Assim as características pessoais e as forças motivadoras irão variar de pessoa para pessoa consoante o tipo de necessidade que prevaleça sobre a mesma.

McClelland defende as pessoas estão em constante evolução, e assim as suas necessidades também se vão alterando consoante as suas necessidades. O autor refere que os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação.

Escolheu-se a teoria desenvolvida por McClelland pelo facto de abordar três aspetos importantes a analisar na organização, sendo eles a necessidade de afiliação, de poder e de realização.

Considerou-se relevante verificar a motivação dos colaboradores da SCMT e analisar a sua necessidade de afiliação (cooperação e compreensão entre os colegas); a necessidade de poder (controlar e influenciar o ambiente envolvente e assumir responsabilidades) e a necessidade de realização (desejo de atingir objetivos que signifiquem verdadeiros desafios em circunstâncias de alguma competitividade).

Com base nesta teoria conseguiu-se verificar quais os interesses dos colaboradores e o seu comportamento perante as suas funções e colegas.

Geralmente aceite pelos autores como válida, as críticas apontadas a esta teoria prendem-se com o facto de McClelland declarar que os indivíduos podem ser facilmente treinados para ter níveis mais elevados da necessidade de realização.

### **II.8.5 - Teoria das expectativas de Vroom**

O processo de motivação segundo Vroom, deve ser explicar segundo os objetivos e as escolhas de cada pessoa, tendo em conta as expectativas que a mesma tem para atingir esses objetivos. Esta teoria defende que as pessoas fazem estimativas inteligentes e racionais sobre as consequências das suas decisões e da forma como essas consequências irão afetar os seus interesses (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Chiavenato (2005) refere que as pessoas antes de desenvolverem qualquer esforço no desempenho de uma tarefa consideram sempre três aspetos fundamentais:

- A valência – relação entre recompensas e objetivos pessoais;
- A instrumentalidade – relação entre desempenho e recompensa;
- A expectativa – relação entre esforço e desempenho.

Vroom apresenta a seguinte formula:  $\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa}$

Sendo assim a motivação dos colaboradores é igual ao produto da intensidade da preferência individual de um resultado (valência), com a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado (expectativa).

Segundo a teoria se a valência e a expectativa forem negativas o colaborador não se encontra motivado. Só no caso de a valência e expectativas forem positivas é que os colaboradores se encontram motivados.

Quanto maior for o valor atribuído a uma recompensa maior será a probabilidade para realização da tarefa, e assim maior será a sua motivação (Ambrose & Kulik, 1999).

As críticas apontadas a esta teoria é que além de ser tendencialmente idealista, tem uma utilização limitada. A sua validade é maior ao nível da previsão, ou seja, em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são claramente apercebidas pelo indivíduo (Cunha et al., 2007).

## **II.8.6 – Teoria do Reforço de Skinner**

Esta teoria diz que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão das consequências do mesmo. Para o autor as consequências têm duas particularidades:

- São positivas – associada a uma recompensa;
- São negativas - associada a uma punição (Ambrose & Kulik, 1999).

Deste modo, existem quatro estratégias para modificar o comportamento organizacional:

1. **Reforço positivo** - permite influenciar o comportamento desejado através de recompensa positiva de forma a encorajar a sua repetição e frequência no futuro;
2. **Reforço negativo** - consiste em estimular a frequência de determinado comportamento desejado, de forma a evitar a aplicação de sanções;
3. **Punição** – com o intuito de eliminar determinados comportamentos através da aplicação das consequências;
4. **Extinção** - eliminar comportamentos indesejados através da ausência de recompensas.

Skinner defendia que a probabilidade de um comportamento ser repetido dependia das consequências esperadas.

São colocadas algumas críticas a esta teoria, em especial por ser uma abordagem manipulativa e autocrática da gestão dos recursos humanos nas organizações e por entender que as causas do comportamento são externas aos indivíduos. Na verdade, tem sido pouca a pesquisa sobre o comportamento organizacional baseado nos efeitos do reforço como forma de incentivo (Ambrose & Kulik, 1999).

De forma a sintetizar as teorias motivacionais apresenta-se o quadro a seguir:

**Quadro 5 – Síntese das teorias motivacionais**

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Caraterística</b>	<b>Fator Motivacional</b>	<b>Necessidade</b>
<b>1954</b>	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas. Surgem necessidades insatisfeitas.	Satisfação das necessidades	Hierarquia das necessidades
<b>1960</b>	McGregor	Teoria X e Y	Desafios e autonomia	Autorrealização
<b>1959</b>	Herzberg	Divisão de entre fatores higiénicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Autorrealização
<b>1960</b>	McClelland	Necessidades surgem com as vivências	Necessidade de afiliação, de poder e realização	Necessidade de afiliação, de poder e realização
<b>1964</b>	Vroom	As pessoas não são motivadas da mesma forma.	Recompensa	As recompensas são atraentes e valiosas
<b>1957</b>	Skinner	Teoria do reforço	Recompensas	Realização

**Fonte:** Realização Própria, 2019

## **II.9 – Terceiro Sector**

A evolução do Terceiro Sector em Portugal está fortemente relacionada com aspetos marcantes da História do nosso país. Aspetos esses relacionados com a Igreja Católica, a longa tradição de mutualidade e autoajuda do país, a longa história de controlo político e o desenvolvimento nas décadas recentes de elementos-chave de um Estado de bem-estar moderno e uma delegação crescente do Estado nas organizações não lucrativas. Sendo Portugal um país com forte ligação à Igreja Católica, foi notória a sua influência no Terceiro Sector, na criação de diversas instituições regidas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação. Foi no século XV que as Misericórdias começaram a surgir, com o intuito de dar resposta ao aumento vertiginoso da pobreza do

país, tendo sido fundadas principalmente com o objetivo de ajudar as mulheres e as crianças, uma vez que grande parte dos homens passavam pouco tempo nos seus lares devido ao facto da maioria exercer funções em atividades relacionadas com o mar (Campos, 2013).

O Terceiro Setor tem sido foco de discussão nos últimos tempos, nomeadamente no âmbito da economia e da política social. O conceito de Terceiro Setor não é consensual entre os autores e, desta forma não existe uma definição concreta, tornando-se complexo de o estudar, devendo ser analisado de modo criterioso e numa perspetiva abrangente.

**Quadro 6 – Conceito de Terceiro Sector**

Autor	Definição
(Salamon & Anheier, 1997)	Caracterizadas por serem estruturadas, pois possuem um certo nível de formalização de regras e procedimentos; Privadas: essas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos; Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes; Autónomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas e Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não remunerado).
(Coelho, 2002)	Essas organizações são estruturadas, são autogovernadas e envolvem indivíduos num significativo esforço voluntário.
(Salvatore, 2004)	Consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objetivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal.

**Fonte:** Realização Própria, 2019

Como podemos constatar, as definições acima apresentadas apresentam elementos comuns, o que nos permite concluir que este setor se demarca do setor lucrativo, visto que é composto por organizações que não têm fins lucrativos, que têm como principal missão ajudar os mais desfavorecidos e proporcionar-lhes melhores condições de vida.

Obtendo cada vez mais reconhecimento na sociedade este sector é provido duma multiplicidade de valências e abrange várias áreas, sendo elas:

- Apartamento de reinserção social;
- Centro de acolhimento temporário;
- Centro de apoio familiar e aconselhamento parental;
- Centro de atividades de tempos livres;
- Centro de atividades ocupacionais;
- Centro de Dia;
- Centro Comunitário;
- Centro de Férias e Lazer;
- Centro de Noite;
- Creche;
- Estrutura residencial para pessoas idosas;
- Lar de apoio;
- Lar de infância e juventude;
- Lar residencial;
- Residência autónoma;
- Serviço de apoio domiciliário (Segurança social,2019).

Fernandes (2014) salienta que o Terceiro Setor se alimenta de palavras como gratidão, lealdade, caridade, amor, paixão, responsabilidade, solidariedade, verdade, beleza etc. Para este autor as ações do terceiro setor direccionam-se para a capacidade de mobilizar capital humano, mais do que empreendedor e profissional. Este facto deve se à sua criatividade e dimensão voluntária. Mais direccionado para o envolvimento e comprometimento das pessoas/voluntários, do que para a capacidade técnica e de gestão.

O Terceiro setor engloba organizações diversificadas com fins e características específicas. Este sector é composto pelas seguintes áreas:

- Cooperativas - As cooperativas são associações autónomas de participação voluntária. Procuram satisfazer as necessidades da comunidade.
- Mutualidades - são IPSS's compostas por um número ilimitado de associados. Consiste em práticas de apoio mútuo para os associados e famílias.
- Misericórdias - As misericórdias ou irmandades da misericórdia são associações de cariz religioso. Pretendem dar resposta a situações de carência social.

- Fundações - Pessoas coletivas, sem fim lucrativo, caracterizadas por serem de pequenas dimensões, detêm do estatuto de IPSS.
- IPSS - Não têm fins lucrativos e surgem devido à iniciativa de particulares. São objetivos destas: Apoiar crianças e jovens; famílias; a integração social e comunitária; promoção e proteção da saúde; educação e formação profissional; proteção na velhice e invalidez; resolução de problemas habitacionais.
- Associações - As associações desenvolvem a sua atividade para alcançar um fim.
- Organizações de Desenvolvimento Local - Apoiam programas para o desenvolvimento rural e outros, sem fins lucrativos, podem ser entidades públicas e privadas;
- ONG para o Desenvolvimento - Trabalham para o desenvolvimento da educação, da ajuda humanitária e de emergência (Associação Mutualista Montepio, 2019).

Caraterística predominante das Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL) é que todas elas têm um propósito social, o objetivo passa por dar resposta a determinada problemática social.

As IPSS's são o exemplo das ESNL que apresentam atualmente um papel importante na sociedade civil e o seu trabalho é cada vez mais valorizado em países com carências económicas e sociais. Estas instituições destinam-se assim a satisfazer as necessidades humanas, contribuindo para a melhora da qualidade de vida.

De grande relevância nestas instituições são as pessoas que as constituem, pois agem, reagem, sentem e respondem aos problemas quotidianos. Existe um interesse mútuo entre pessoas e organizações, pois as organizações necessitam de pessoas e as pessoas necessitam de organizações, onde se integram. Pressupõe um esforço das duas partes para assim atingir objetivos comuns.

Qualquer organização é necessariamente complexa, pois é constituída por uma diversidade de elementos com características diversas e nem sempre funcionais. Em todas as organizações existem quatro elementos funcionais que são eles:

- As pessoas (Recursos Humanos);
- Equipamentos, materiais, recursos financeiros (Recursos não-humanos);
- As atividades inerentes aos objetivos prosseguidos;
- A administração (a quem compete o planeamento do trabalho, a organização e o controlo de resultados) (Machado, Machado, & Portugal, 2014).

As pessoas (Recursos Humanos) constituem o elemento essencial de uma organização, pois são estas que criam e definem os objetivos da mesma. Responsáveis pelas inovações pelas quais as organizações são reconhecidas e desejadas.

Sem os recursos humanos as organizações não existem, assim como os recursos financeiros e materiais não podem ser geridos.

Resumindo, às pessoas e à sua criatividade se deve a gênese das organizações, a sua boa ou má gestão, gerando sucesso ou fracasso.

Porém a autonomia funcional das organizações faz com que as pessoas sejam consideradas como qualquer outro recurso. São recursos especiais pois, sentem, respondem, agem e reagem.

As pessoas veem nas organizações um meio para atingir os objetivos individuais, e as organizações necessitam das pessoas para atingir os resultados esperados, existe, portanto, um interesse mútuo que congrega esforços de ambas as partes.

## **CAPÍTULO III – DESENHO METODOLÓGICO**

### **III.1 - Metodologia e Métodos**

O termo metodologia deve ser entendido como tendo um caráter geral quando se refere à forma de realizar a investigação, e mais concretamente quando se reportam aos pressupostos e princípios que a regem (Antunes, 2018)

A metodologia tem sempre um sentido mais amplo do que o método porque questiona o que está por detrás, os fundamentos dos métodos, as filosofias que lhes estão subjacentes e que ... influem sempre sobre as escolhas que faz o investigador” (Coutinho, 2011, p. 22, cit Antunes).

O objetivo da metodologia é ajudar-nos a compreender, no sentido mais amplo do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio processo em si (Kaplan, 1998, cit. por Coutinho, 2011, p. 23, cit Antunes).

Foram utilizados três inquéritos por questionário (anexo I, II e III). O primeiro referente a informação sociodemográfica, o segundo inquérito para verificar a motivação dos colaboradores e, por fim, um inquérito por questionário para saber se existe avaliação de desempenho na instituição, e se os colaboradores são avaliados.

### **III.2 - Delimitação do Universo e Amostras**

Por população ou universo entende-se um conjunto de elementos ou unidades estatísticas que ao possuírem determinadas características vão ser alvo do nosso estudo. Todos os valores característicos da população são denominados de parâmetros (Antunes, 2018).

Neste sentido, consideramos a população como intencional e criteriosa, visto que as escolhas de todos os casos cumprem critérios, ou seja, serem colaboradores e dirigentes da Santa casa da Misericórdia de Tabuaço.

A população deste estudo será constituída pelos colaboradores da Instituição e pelos dirigentes, pois são fundamentais para que obtenhamos conhecimentos e informações detalhadas sobre a avaliação de desempenho e gestão por competências.

### **III.3 - Tipo de Amostragem**

No que diz respeito à amostragem, esta não tem necessidade de ser calculada, uma vez que a sua dimensão é reduzida e será inquirido o universo em estudo.

### **III.4 - Técnicas de Recolha de Dados e de Apresentação dos Mesmos**

A investigação proposta é de carácter qualitativo. Este tipo de pesquisa refere-se a trabalhos científicos em que o investigador procura dar sentido a fenómenos sociais e aos significados que as pessoas atribuem ao experienciá-los (Denzin & Lincoln, 2000). Fundamenta-se na atribuição de significados às expressões de linguagem que as pessoas usam para exprimir sentimentos, emoções ou perceções sobre as suas experiências permitindo emergir e elaborar a partir delas, em contextos específicos e de modo gradual, hipóteses de trabalho ou proposições que inicialmente podem não ser evidentes. Deste modo, mais do que descrever o mundo exterior com base em complexas e abstratas equações matemáticas, faz uso de abordagens interpretativas, que permitem a integração de dados qualitativos e quantitativos através do uso de técnicas de análise específicas, facilitando e promovendo análises compreensivas, ao mesmo tempo que inevitavelmente se admite a subjetividade sobre a perceção do mundo exterior (Gomes & Cesário, 2014).

A investigação qualitativa, para garantir análises sólidas e robustas, mais do que meras e “frágeis” identificações e descrições de perceções, deve estar suportada em sistemas de códigos de análise que se compõem pela operacionalização de conceitos em análise. Estes podem não estar claramente identificados no início da pesquisa, mas emergem dos temas sobre as visões do mundo exterior obtidas quer por via documental ou por via inquérito (Gomes & Cesário, 2014).

Nesta pesquisa as questões de investigação e as hipóteses de trabalho ou proposições são (re)definidas e desenvolvidas durante o processo pois que o que se pretende é compreender melhor e explicar um fenómeno social sensível e complexo sobre o qual pouco se sabe, e que aspetos subjetivos e culturais poderão ser determinantes para a sua racionalidade e explicação .

A investigação qualitativa é de particular interesse para estudar dinâmicas interrelacionais em organizações complexas, as quais exigem um olhar muito cuidadoso sobre o modo como integrar e articular as visões das diferentes partes interessadas (Gomes & Cesário, 2014).

É definida como subjetiva; tem características não estruturadas, é rica em contexto e enfatiza as interações sociais; obtêm-se respostas que são semiestruturadas ou não-estruturadas (entrevistas não-estruturadas, observação, imagem, som, documentos, ...); as técnicas de análise são indutivas, orientadas pelo processo, e os resultados não são generalizáveis. Corresponde a um procedimento mais intuitivo; assenta na inferência (o que significa a presença/ausência de um determinado elemento).

Neste estudo, serão utilizadas várias fontes de dados de forma a assegurar a obtenção de diferentes perspetivas sobre o fenómeno estudado. Neste contexto, ambicionávamos conhecer as abordagens dos dirigentes no que diz respeito à utilização ou não da avaliação de desempenho e gestão por competências na organização onde estão inseridos, bem como compreender se os colaboradores conhecem este método de avaliação, o que acham do mesmo, se estão satisfeitos com o seu desempenho e qual o grau de motivação.

### **III.5 - Técnicas Utilizadas**

Na atualidade, o sentido de técnica ficou reservado aos procedimentos de atuação concretos e particulares, associados às distintas fases do método científico. Por técnica devemos entender aqueles procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos e, a escolha da técnica é indelevelmente orientada pelo objetivo do trabalho, o qual se liga ao método de trabalho (Antunes, 2018).

Considera-se técnica como um conjunto de procedimentos ou processos de uma ciência, nas diversas etapas do método. A técnica estabelece o como fazer (Ortega, s.d)

Para que esta informação seja viável e rigorosa, entendemos que seria necessário recorrer à técnica do Inquérito por Questionário (Questionário da Avaliação de Desempenho e da Motivação), análise documental e Observação Participante. Existiram ainda reuniões de trabalho com a direção da instituição, para recolha de informação e para que o MAD fosse o mais adaptado possível á realidade existente.

Pode-se definir questionário como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vividas, ... Trata-se de uma técnica que baseia a sua observação em dados não disponíveis, suscitando as informações.” (Antunes, 2018).

A análise documental desenvolveu-se através da consulta de diversos documentos disponibilizados pela instituição, tais como: legislação aplicável; os Estatutos; Regulamento Interno; Contratos de trabalho; Manual de acolhimento do colaborador; Manual de procedimentos geral e funções; Processos dos colaboradores e Plano Anual de Atividades. Foram ainda consultados documentos de registo utilizados na instituição, entre os quais: registos de higienização; registo de tratamento de utentes; registos de presenças e livro de ocorrências.

A análise documental teve com fundamento verificar as diretrizes das categorias profissionais.

A observação participante decorreu essencialmente durante o período de estágio profissional que coincidiu com o período de realização do mestrado. Foi essencial para observar as tarefas e funcionamento da instituição e conhecer a realidade da mesma, facilitando, assim, a posterior descrição detalhada das funções dos colaboradores das diversas categorias profissionais.

### **III.6 – Instrumentos**

O grau de motivação dos colaboradores da SCMT foi avaliado através do questionário desenvolvido por McClelland (1987) e aferido para a população portuguesa por Rego (2000). Para analisar a avaliação de desempenho foi utilizado o questionário elaborado por Camara e colaboradores (2016). Os instrumentos encontram-se descritos a seguir.

### **III.7. – Questionário da Motivação**

O questionário sobre a motivação dos colaboradores foi adaptado para o contexto português por Rego (2000) e desenvolvido e validado por McClelland (1987). O questionário é composto por 27 itens.

O questionário da motivação avalia três áreas distintas, designadamente, a motivação para a afiliação, que significa o desejo em manter um relacionamento afetivo positivo com as outras pessoas; a motivação para o poder, associado a tarefas competitivas e à intenção de manter o prestígio e reputação; e a motivação para o sucesso, representando a intenção de alcançar padrões de excelência no desempenho das suas funções.

Estes itens são avaliados através de uma escala tipo Likert de sete pontos, sendo que o nº 1 representa “Nunca” e o 7 representa “Sempre”.

Quanto maior for o valor da média do somatório dos itens, mais elevados são os níveis nessa dimensão.

### **III.8 – Questionário de Avaliação de Desempenho**

Constituído por um total de 16 itens, o questionário de avaliação de desempenho foi elaborado por Camara e colaboradores (2016).

Cada item é de autopreenchimento remetendo para o seu comportamento em contexto laboral, e cada item a possibilidade de resposta numa escala tipo Likert de sete pontos, sendo que o nº 1 representa “Nunca” e o 7 representa “Sempre”.

Quanto maior o somatório dos itens, maior será o desempenho do colaborador.

### **III.9 – Procedimento de recolha de dados**

Procedeu-se ao contacto com a direção da SCMT por forma a explicar os objetivos do estudo e conseguir a autorização necessária à realização da investigação, bem como para solicitar a sua colaboração para a distribuição dos questionários.

Os questionários foram entregues à Diretora Técnica que ficou de assegurar a sua distribuição e recolha. Todos os colaboradores participaram de forma voluntária e anónima no estudo.

### **III.10 - Caracterização da amostra**

Apesar da SCMT contar com um universo de 40 funcionários, no momento da recolha dos dados, apenas foram contabilizados 36 inquiridos, pois 4 encontravam-se de baixa. Uma vez que o universo não é significativamente elevado, não se justificou o cálculo da amostra estudando-se o universo da mesma.

Através da seguinte tabela verificamos que a nossa amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do género feminino (97,2%), existindo apenas um colaborador do género masculino.

**Tabela 1 – Gênero dos colaboradores**

		<b>Gênero</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	M	1	2,8	2,8	2,8
	F	35	97,2	97,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Fonte:** SPSS

Analisando as qualificações dos colaboradores denotamos que a Instituição possui, na sua maioria, colaboradores com o 2º ciclo concluído. Apenas 11.1% colaboradores são titulares de um curso superior.

**Tabela 2– Habilitações Literárias**

		<b>Habilitações</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	2º Ciclo	16	44,4	44,4	44,4
	3º Ciclo	11	30,6	30,6	75,0
	Ensino Secundário	5	13,9	13,9	88,9
	Licenciatura	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Fonte:** SPSS

Observando a Tabela 3, podemos verificar que 66.7% dos funcionários da instituição desempenham a função de Auxiliar de Ação Direta, com a percentagem de 8.3% apresentam-se o número de copeiras e de ajudantes de cozinha, com 2,8%, que corresponde apenas a um funcionário para cada função a cozinheira, encarregada geral, educadora de infância, enfermeira, assistente administrativo e exercendo cumulativamente, Diretora técnica/assistente social.

**Tabela 3 – Função dos Colaboradores**

	Função	Função			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	DT/AS	1	2,8	2,8	2,8
	Assistente Administrativo	1	2,8	2,8	5,6
	Enfermeira	1	2,8	2,8	8,3
	Educadora de Infância	1	2,8	2,8	11,1
	Encarregada Geral	1	2,8	2,8	13,9
	Animador Sociocultural	1	2,8	2,8	2,8
	Cozinheira	1	2,8	2,8	16,7
	Ajudante de Cozinha	3	8,3	8,3	25,0
	Copeira	3	8,3	8,3	33,3
	Auxiliar de Ação Direta	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

**Fonte:** SPSS

Após a análise da caracterização da amostra pode concluir-se que o universo da instituição é composto maioritariamente por pessoas do género feminino com baixas qualificações (2º ciclo), existindo apenas 11% dos colaboradores com licenciatura. Os colaboradores que possuem o 2º ciclo, na sua grande maioria, exercem a função de auxiliares de ação direta, e são pessoas que não possuem habilitações relacionadas com a área em que trabalham.

## **CAPÍTULO IV – CONSTRUÇÃO E PROPOSTA DE UM MAD**

Neste capítulo apresentam-se a importância da implementação da AD e os passos necessários para a construção de um MAD.

### **IV.1 – A importância de Avaliação de Desempenho**

De acordo com Caetano (2008) a competitividade das instituições é assegurada pelos recursos humanos.

Dada a atual competitividade entre as ESNL o capital intelectual é um fator muito importante, pois permite fazer uma gestão eficaz dos poucos recursos existentes e atingir objetivos e a excelência.

Nesta perspectiva, visto que a sustentabilidade destas instituições depende em grande medida da qualidade e da satisfação dos seus utentes, será pertinente a implementação de um MAD na SCMT, uma vez que não é implementado qualquer método de avaliação.

A importância da avaliação de desempenho insere-se na necessidade de melhoria/desenvolvimento dos comportamentos dos membros da organização, mas também para melhorar os processos organizativos, tecnológicos e processuais, de forma a explorar as suas vantagens competitivas.

Para Sarmiento, Rosinha & Silva (2015) o reconhecimento do trabalho de um colaborador contribui para a sua motivação e autoconhecimento, para além disso relaciona-se com a melhoria do seu desempenho.

O autor refere que a necessidade de as organizações adotarem sistemas de avaliação centram-se nos seguintes pontos:

- Criar um sistema retributivo ajustado ao real desempenho do colaborador;
- Ter planos de carreira atrativos;
- Detetar talentos;
- Monitorizar o trabalho do colaborador;
- Rentabilizar as competências dos colaboradores.

A importância da AD ganha um carácter transversal à organização e ultrapassa o mero juízo de desempenho. A AD deve ser considerada como um instrumento de levantamento

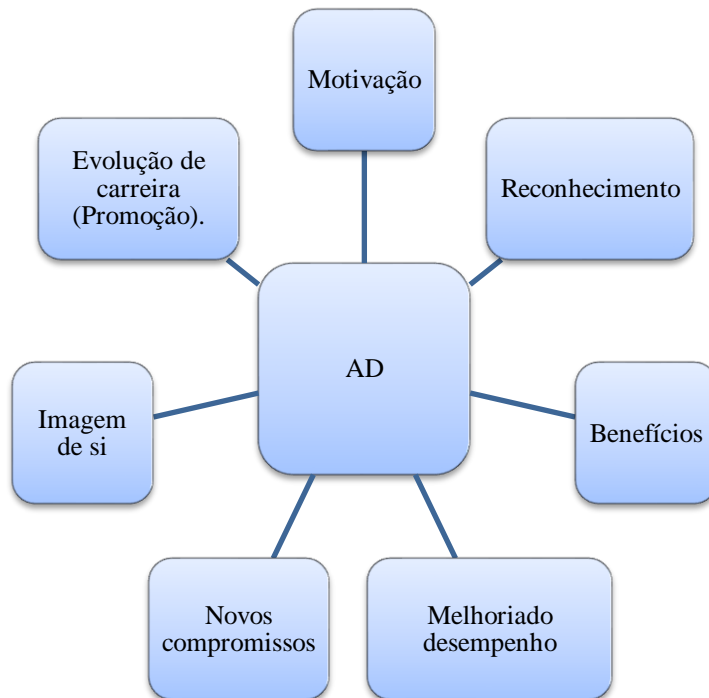
de dados, que caracterizem e evidenciem as condições do desempenho que estejam a dificultar ou impedir o completo e adequado aproveitamento de recursos.

A SCMT, como qualquer empresa ou instituição, carece de obter informação sobre os seus colaboradores, para que desta forma se posicione “o homem certo, na função certa”. Pretende-se o aproveitamento e desenvolvimento de competências individuais tendo em vista objetivos e especificidades organizacionais.

Neste contexto, torna-se relevante desenvolver um MAD tendo por base objetivos e competências.

A seguir, e por forma a resumir apresenta-se uma figura ilustrativa da importância da AD:

**Figura 2 – Importância da AD**



**Fonte:** Realização Própria, 2019

#### **IV.2 – Como fazer um modelo de avaliação de desempenho**

Os colaboradores de uma instituição podem realizar um modelo de avaliação de desempenho ou subcontratar uma empresa especializada para a realização do mesmo. Este não deve ser encarado de forma negativa pelos colaboradores, mas sim, como uma forma de melhoria do seu desempenho e motivação. A taxa de sucesso deste modelo irá

depende da administração que os dirige, recompensa, avaliação e dos objetivos traçados, que devem ser o mais realista possíveis.

De acordo com Caetano (2000), antes de se iniciar a implementação de um modelo de avaliação de desempenho deve-se ter em consideração algumas questões:

- ✓ Escolher um modelo de avaliação adequado à realidade institucional;
- ✓ A visão estratégica deve estar alinhada com os seus colaboradores;
- ✓ Quais os objetivos a alcançar com esse sistema;
- ✓ Identificar áreas a desenvolver;
- ✓ Competências do colaborador;
- ✓ Definir um plano de formação para a gestão e para os colaboradores, de forma a esclarecer o sistema de avaliação (contempla as dimensões a avaliar);
- ✓ Escala avaliativa;
- ✓ Formato do formulário e assistência informática em caso de portais avaliativos.

É necessário estabelecer uma relação de confiança entre a gestão e os seus colaboradores com um sistema de avaliação equitativo e de confiança, só assim permitirá uma recolha de informação produtiva e benéfica para as partes envolvidas.

Será importante articular o sistema de avaliação de desempenho com os outros sistemas de gestão existente na organização, tais como o sistema de seleção e recrutamento, o sistema de formação, o sistema de recompensas e o sistema de gestão de carreiras.

**Segundo Moura (2000), Caetano (2000) e Câmara (2015) consideram-se os seguintes passos para a realização do modelo de avaliação de desempenho:**

#### **1º Passo – Definir os objetivos**

Neste primeiro passo é importante clarificar os objetivos da instituição e os de cada sector. Dependente destes objetivos está a eficácia ou não dos colaboradores. Cada secção terá conhecimento das funções que lhes compete, sendo que deverão estar devidamente escritos, e aceite essas funções aquando da contratação.

**Os objetivos deverão ser SMART:**

**Specific** (Específicos) – Devem ser específicos; objetivos, concisos e fáceis de entender.

**Measurable** (Mensuráveis) – Devem ser passíveis de análise para medir os resultados e acompanhar o processo.

**Attainable** (Atingível) – É importante definir objetivos realistas e alcançáveis. Deve existir mútua aceitação entre o avaliador e avaliado.

**Relevant** (Relevante) – Objetivos relevantes para gestores, corporação recebem a atenção necessária para ser atingidos.

**Time-bound** (Temporal) - Definir quando devem ser atingidos ou concluídos (Moura, 2000).

## **2º Passo – Qualifique objetivos individuais**

**Habitualmente distribuem-se em cinco objetivos individuais:**

1. **Comportamentais:** é demonstrado o tipo de comportamento a ter em determinada função.
2. **De autodesenvolvimento:** tem em consideração o que é desenvolvido para melhoria pessoal ao nível profissional.
3. **De negócio:** consideram o contributo de cada subordinado para a execução do plano da instituição.
4. **De incentivo:** corresponde aos resultados a atingir num determinado período de tempo.
5. **De desenvolvimento dos recursos humanos:** utilizam-se apenas quando se tem a responsabilidade de gestão de pessoas (Caetano,2000).

## **3º Passo – Estructure o questionário de avaliação**

Existem diversas empresas especializadas que desenvolvem questionários já pré-definidos, mas a instituição pode criar o seu próprio questionário, podendo ainda criar um para os colaboradores ou diferentes para as categorias profissionais.

As instituições devem ter em conta três categorias de avaliação básicas:

- **Competências interpessoais com clientes e colegas**

Exemplos: "saber ouvir", "melhorar e adequar a comunicação " e "implementa técnicas adequadas ".

- **Competências técnicas para a função que exerce**

Exemplos: "boa argumentação", "trabalho organizado" e "escrita correta".

- **Competências interpessoais ao nível da equipa**

Exemplos: "trabalho de equipa", "respeita a opinião dos outros " e "assumir responsabilidades " (Caetano,2000).

#### **4º Passo – Escolha de uma escala de avaliação**

A escala de avaliação poderá ter vários formatos, sendo que os mais utilizados são:

- **Escala em reta** – consiste em qualificar o trabalho individual numa reta, desenvolvendo-se entre extremos de desempenho sendo que o avaliador marca a sua avaliação.

**Exemplo:** Fator de avaliação: aptidão de adotar responsabilidade pelos atos.

Classificação "1" - o colaborador evita as responsabilidades não assumindo as consequências dos seus atos.

Classificação "7"- o colaborador avalia e assume integralmente as responsabilidades dos seus atos.

- **Escala comportamental** – consistem na preparação de uma grelha de avaliação colocando os objetivos individuais do lado esquerdo da coluna, no topo das outras colunas colocadas as avaliações. As mais frequentes são:
  - **Excelente** - quando o colaborador ultrapassou os objetivos fixados;
  - **Muito bom** - se o colaborador excedeu a maioria dos objetivos, mas não todos;

- **Satisfatório** - quando os objetivos são atingidos;
- **Medíocre** - se o colaborador foi incapaz de cumprir com objetivos estabelecidos;
- **Inaceitável** - se a maioria/ totalidade dos objetivos não foram cumpridos (Moura, 2000).

### **5º Passo – Escolha o método de avaliação**

Escolha o método que se ajusta melhor à sua instituição. Os métodos mais utilizados são: Avaliação pelo superior hierárquico, Autoavaliação e a Avaliação 360º. (Moura, 2000)

### **6º Passo – Controle o sistema de avaliação de desempenho**

O objetivo primordial será pedagógico, pois pretende ajudar os colaboradores a autoavaliarem o seu desempenho e não um processo que limita a executar uma rotina rígida de avaliação. A ideia é recomendar possíveis soluções de melhoria.

#### **Será importante:**

- ✓ Realizar um relatório de avaliação final de cada colaborador, onde conste os pontos fortes e fracos de cada um;
- ✓ A avaliação deve ser tida em conta nos planos de recompensas e bônus anuais, nos planos individuais de carreira e na programação de planos de formação para a melhoria do desempenho.
- ✓ Que a *performance* dos colaboradores vá sendo analisada ao longo do ano - por eles próprios ou pelos superiores hierárquicos - e não apenas no próximo processo de avaliação de desempenho formal. O ideal é criar uma ficha de avaliação dos principais aspetos a melhorar, preenchida ao longo do ano.
- ✓ Sejam feitos alguns balanços de *performance* ao longo do ano, de preferência em conjunto com o superior hierárquico, em reuniões individuais e informais (Câmara P. B., 2015).

## **Armadilhas da avaliação**

É importante não cair em alguns erros frequentes para implementar e desenvolver um sistema de avaliação de desempenho eficaz.

- ✓ **Diferentes padrões de rigor na avaliação** - É importante que exista uma entidade que avalie todo o processo de uma forma global, normalmente é um papel da responsabilidade dos recursos humanos.
- ✓ **Erro por semelhança** - O avaliador classifica os seus colaboradores da mesma forma como ele próprio foi avaliado.
- ✓ **Não diferenciar os desempenhos** - Com o objetivo de evitar conflitos ou recriminações por parte dos avaliados.
- ✓ **Pressões inflacionistas** - O hábito de dar classificações elevadas no passado faz com que haja uma pressão irresistível para as continuar a dar no futuro.
- ✓ **Decisão prévia sobre a classificação** - Esta atitude faz com que o avaliador já tenha tomado a sua decisão quanto ao desempenho do avaliado antes da avaliação ter realmente ocorrido (Caetano,2000).

## **A AD está diretamente relacionada com:**

- A definição de objetivos estratégicos e a sua tradução em objetivos departamentais, de equipas e dos indivíduos;
- O uso de sistemas de AD e esquemas de recompensas;
- Planos de formação e desenvolvimento;
- Processo de *feedback*, comunicação e *coaching*;
- Planos individuais de carreira;
- Monitorizar a eficácia da AD;
- A gestão da cultura organizacional (Sarmiento, Rosinha, & Silva, 2015).

### **IV.3 – Proposta de modelo de Avaliação de Desempenho para a SCMT**

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 I.5.

É necessário avaliar se os colaboradores da instituição são capazes de cumprir as suas tarefas, mas também qual o seu comportamento, o modo como agem e como chegam ao resultado final. Para isso elaborou-se um quadro de funções de cada categoria profissional a avaliar descrevendo de forma detalhada todas as tarefas realizadas na SCMT. A análise das funções vai permitir verificar quais as responsabilidades inerentes a cada categoria e as condições exigidas para o cargo, este foi realizado através da observação participantes e dos anuais de procedimentos gerais e funções da instituição.

O quadro de tarefas indica primeiramente a categoria profissional e descreve qual a sua função, respondendo às seguintes questões: Tarefa; O que faz? Para que faz? Como faz? Quando faz? Quais as competências essenciais? A resposta a estas questões permite analisar detalhadamente as funções, a finalidade de determinada função, as ações para concretização da tarefa, quantas vezes realiza a mesma e o comportamento adotado e características individuais para o bom desempenho.

A descrição das funções segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) é um processo de recolha, sistematização e recolha de informações das funções dos colaboradores identificando ao pormenor as suas funções, assim como, as competências necessárias para à sua realização. De acordo com o autor a análise de funções permite:

- Captar informação para o recrutamento;
- Identificar o perfil de candidatos;
- Fornecer informação sobre necessidades de formação;
- Fornecer informação à higiene e segurança no trabalho;
- Informação para a avaliação de desempenho.

Segundo Ceitil (2006) “a análise de funções, ao nível da missão e suas responsabilidades, permite fazer correspondência a cada tarefa, as ações ou comportamentos, essenciais ao sucesso”.

Para Cowling (1990) a análise de funções pode ser definida como o estudo e análise sistemática das tarefas, que constituem um posto de trabalho.

Procedeu-se então à elaboração de um MAD que foi construído de uma forma abrangente para todas as categorias profissionais para ser aplicado na SCMT. Depois da pesquisa bibliográfica e em conjunto com a direção, concluiu-se que o método de avaliação a ser aplicado seria um método misto, sendo a avaliação pelo superior hierárquico e a autoavaliação os métodos escolhidos. Os fatores que tiveram influência nesta escolha foi o facto de existirem categorias profissionais com apenas um elemento, o que impossibilita avaliação pelos pares; a avaliação por parte dos utentes seria inviável, tendo em consideração a sua situação mental e física dos mesmos e o facto de os utentes nem sempre conhecerem as tarefas que lhes cabe aos colaboradores. Uma avaliação feita pelos colaboradores poderia ser conflituosa o que permitiu ser de imediato excluída. A escolha dos métodos teve influência, também devido à observação participante durante o estágio profissional, verificando-se um respeito e confiança dos colaboradores para com os seus superiores hierárquicos. A Autoavaliação foi tida como primordial, sendo necessária para se estabelecer um compromisso entre avaliador e avaliado, e assim, o colaborador adotar um papel ativo na sua avaliação. Neste MAD os parâmetros a serem avaliados serão objetivos a alcançar e as competências que deverão deter.

Orientados com a organização e sua estratégia, assim devem ser os seus objetivos. Devem ser impulsionadores de ótimos desempenhos, específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e devem possuir um prazo para se concretizarem (Rego A. , et al., 2010) .

Depois de uma cuidada análise das funções das categorias profissionais mais representativas e em conformidade com a Direção da instituição foram definidos três objetivos a avaliar. Estes objetivos foram tidos em consideração segundo as tarefas de maior importância, responsabilidade e indispensabilidade para o bom funcionamento diário na instituição.

Estabeleceram-se para cada objetivo indicadores de medida, que se traduzem em: número de reclamações; tempo dispensado/previsto; questionário de satisfação dos colaboradores ou dos utentes entre outros e número de tarefas cumpridas.

Critérios de Superação também foram realizados, sendo eles: o resultado obtido nos questionários de satisfação, número de registos, número de reclamações/ redução do número de reclamações entre outros.

A seguir apresentam-se os objetivos definidos para cada categoria profissional:

**Ajudante de Ação Direta** (Anexo V):

1. Cumprir com os cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo sempre por base as suas necessidades individuais;
2. Assegurar a correta alimentação aos utentes e distribuição da roupa;
3. Dentro do horário de serviço proceder à correta higienização dos espaços da instituição e realização das tarefas estipuladas.

**Diretor(a) Técnico(a)** (Anexo VI):

1. Gestão de Pessoal, organizar e superintender horários e planos de acordo com as necessidades da organização;
2. Capacidade de resolução de problemas;
3. Supervisão do funcionamento em geral da instituição, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos utentes e as condições de trabalho dos colaboradores da mesma.

**Encarregado Geral** (Anexo VII):

1. Promover a integração dos utentes;
2. Gerir Conflitos;
3. Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores.

**Animador Sociocultural** (Anexo VIII):

1. Elaborar e aprovar o plano de atividades anual até 31 de outubro;
2. Conseguir em média 90% da participação dos utentes nas atividades;
3. Diversificar as atividades realizadas com os utentes.

**Enfermeiro (Anexo IX):**

1. Garantir a medicação prescrita pelo médico;
2. Controlar semanalmente os sinais vitais e glicemia dos utentes;
3. Manter o processo clínico atualizado.

**Cozinheiro (Anexo X):**

1. Garantir atempadamente as refeições;
2. Dentro do horário laboral executar as suas tarefas diárias e limpeza;
3. Garantir o serviço de refeitório.

**Assistente Administrativo (Anexo XI):**

1. Racionar os gastos da instituição analisando propostas de bens;
2. Gestão de stocks;
3. Garantir remuneração dos colaboradores e fornecedores até ao último dia útil do mês.

**Educadora de Infância (Anexo XII):**

1. Promover o desenvolvimento e aprendizagem da criança;
2. Coordenar, orientar e dinamizar a equipa de trabalho;
3. Resolução de problemas.

Para cada categoria profissional foram definidas sete competências adequadas às diversas funções desempenhadas. Acordadas com a direção as competências não serão alvo de discussão com os colaboradores.

Foi elaborada a descrição detalhada de cada competência, assim como a tradução em comportamentos a realizar.

Para cada categoria profissional estabeleceram-se as seguintes competências:

**Auxiliar de Ação Direta (Anexo V):**

1. Conhecimento e experiência profissional;
2. Bom relacionamento;
3. Compromisso e responsabilidade;
4. Trabalho de Equipa;
5. Autonomia e iniciativa;
6. Orientação para resultados;
7. Melhoria contínua.

**Diretor (a) Técnico (a) (Anexo VI):**

1. Capacidade de interpretação e análise de situações;
2. Capacidade de adaptação e melhoria constante;
3. Coordenação e liderança;
4. Orientação para resultados;
5. Autonomia e iniciativa;
6. Manter o bom relacionamento;
7. Compromisso e responsabilidade.

**Encarregado Geral (Anexo VII):**

1. Capacidade de trabalho em equipa;
2. Capacidade de adaptação e melhoria;
3. Cooperação;
4. Orientação para resultados;
5. Autonomia e iniciativa;
6. Manter o bom relacionamento;
7. Compromisso e responsabilidade.

**Animador Sociocultural (Anexo VIII):**

1. Capacidade de adaptação e melhoria;
2. Conhecimentos técnicos especializados;

3. Reutilização de recursos;
4. Bom relacionamento;
5. Compromisso e responsabilidade;
6. Trabalho de cooperação e equipa;
7. Iniciativa e autonomia.

**Enfermeiro (Anexo IX):**

1. Capacidade de adaptação e melhoria;
2. Conhecimentos técnicos especializados;
3. Capacidade de análise;
4. Bom relacionamento;
5. Compromisso e responsabilidade;
6. Trabalho de cooperação e equipa;
7. Iniciativa e autonomia.

**Cozinheiro (Anexo X):**

1. Capacidade de adaptação e melhoria;
2. Conhecimentos especializados;
3. Orientação para resultados;
4. Bom relacionamento;
5. Compromisso e responsabilidade;
6. Trabalho de cooperação e equipa;
7. Iniciativa e autonomia.

**Assistente Administrativo (Anexo XI):**

1. Capacidade de adaptação e melhoria;
2. Conhecimentos especializados;
3. Orientação para resultados;
4. Bom relacionamento;
5. Compromisso e responsabilidade;
6. Iniciativa e autonomia;
7. Liderança.

### **Educador de Infância (Anexo XII):**

1. Capacidade de adaptação e melhoria;
2. Otimização de recursos;
3. Conhecimentos especializados e capacidade de análise;
4. Bom relacionamento;
5. Responsabilidade;
6. Iniciativa e autonomia;
7. Capacidade de liderança e de cooperação.

Foi através de toda a informação recolhida que se elaboraram os objetivos e competências a avaliar para se realizar os modelos de avaliação de desempenho.

Sem dissemelhança de critérios, decidiu-se em conjunto com a direção da SCMT que seria feita autoavaliação e heteroavaliação sendo aplicados ao avaliado e avaliador.

O MAD realizado constitui-se em três partes, sendo a primeira referente a questões de cariz pessoal (nome, categoria entre outras), a segunda parte é referente à autoavaliação e na última parte a pessoa avaliada tem uma zona onde pode fazer comentários á avaliação efetuada.

Pretende-se que através desta última parte se tenha em consideração a opinião dos avaliados analisando depois a sua pertinência e eventuais conselhos ou melhorias a aplicar futuramente.

Os critérios da avaliação encontram-se devidamente explícitos no formulário de avaliação de forma a auxiliar e simplificar o seu preenchimento, assim como possui itens.

No modelo de avaliação a ser preenchido pelo avaliador introduziram-se itens alusivos à tomada de conhecimento da avaliação e da homologação por parte da direção.

Achou-se ainda pertinente a elaboração de uma proposta de Modelo de Regulamento do Modelo de Avaliação de Desempenho, onde constam o objeto e âmbito de aplicação, princípios e objetivos, a sua operacionalização e os intervenientes do processo de avaliação de desempenho.

## **CAPÍTULO V – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **V.I – Análise Descritiva**

Após a análise descritiva da amostra, na sua generalidade, é de grande relevância para o presente estudo uma análise cuidada dos dois grandes grupos de questões destinados à recolha de opiniões sobre o tema em estudo, motivação dos colaboradores e avaliação de desempenho. Para tal passamos a analisar os dados descritivos (média, desvio padrão, amplitude, assimetria e curtose) relativamente às respetivas variáveis.

Segundo Maroco (2011), quando os valores de assimetria são inferiores a 3 e os valores absolutos de curtose (achatamento) são inferiores a 7-10, estamos perante uma distribuição normal, considerando os dados aceitáveis.

Desta forma, através da análise das Tabelas de frequência da Motivação e da Avaliação de Desempenho, no apêndice A – Outputs SPSS, pode-se constatar que os valores indicados na assimetria e no achatamento, tendem para uma distribuição normal centrando-se nos valores absolutos, excetuando as questões 1, 2, 16,18, 20, 21 e 26 (questionário da motivação).

Relativamente à análise fatorial, no que refere ao questionário motivação não se conseguiu obter qualquer tipo de análise, pois os dados não têm relação entre si.

Após realizar a análise fatorial sobre a avaliação de desempenho obtemos um valor do KMO de 0,745 o que é considerado uma redução aceitável.

Das 16 questões houve uma redução para 3 componentes principais, obtendo uma percentagem explicativa de 81,69%. (Tabela das Componentes Principais no apêndice A – Outputs SPSS).

Tendo em consideração as variáveis associadas, as componentes principais foram devidamente divididas em três dimensões:

Componente 1- Motivação para o Sucesso;

Componente 2 - Motivação para o Poder;

Componente 3 - Motivação para a Afiliação.

Podemos encontrar estas componentes na teoria desenvolvida por McClelland. Para o autor existem três fontes fundamentais de motivação: Necessidade de afiliação; Necessidade de poder e Necessidade de realização.

A primeira fonte de motivação, ou seja, a necessidade de afiliação diz respeito à vontade de manter relações pessoais estreitas e amigáveis. O indivíduo preocupa-se em ser amado e aceito pelas outras pessoas. Estas pessoas não se preocupam em competir, mas sim em manter bom relacionamento com os colegas (McClelland, 1961).

A segunda fonte de motivação faz referência à necessidade de poder. São pessoas que têm o desejo de controlar e influenciar o meio envolvente e gostam de assumir responsabilidades (Cunha et al., 2007).

A terceira fonte de motivação diz respeito à vontade de atingir metas e objetivos. A necessidade de realização ajusta-se a pessoas que gostam de atingir objetivos que sejam desafiantes e que necessitem de esforço individual. Estas pessoas gostam de situações de competitividade, o sucesso é sem dúvida uma prioridade e executam as suas tarefas de forma excelência.

Considerando ainda a amplitude etária: valor mínimo (25) e valor máximo (59), foram constituídas três classes para uma confiança de 95%:

1. Menos de 30 anos;
2. Entre os 31 e os 45 anos;
3. E 46 ou mais.

Verificamos a normalidade com um N superior a 30. Como existe a homogeneidade de variáveis realizou-se o ANOVA (**A**nalise of **V**ariance) com Teste F-Ratio (usado para informar das diferenças entre grupos) com os seguintes resultados com 95% de confiança.

Observando a tabela 5, é possível verificar que existem diferenças significativas em função da faixa etária no que respeita à motivação para o sucesso ( $F= 1,061$ ) sendo mais notório nos funcionários do escalão dos (31 anos aos 45 anos), e o dos (46 ou mais anos).

Os colaboradores pertencentes ao grupo com menos de 30 anos são os que apresentam valores médios mais altos no que refere à motivação para o sucesso e poder, enquanto o grupo dos 31 aos 45 anos apresentam o valor mais alto médio da motivação para a afiliação.

Pode-se concluir que os trabalhadores até aos 30 anos preocupam-se mais com as atividades competitivas, a sua reputação/prestígio e com o sucesso das suas atividades, de forma a obter padrões de excelência, enquanto os colaboradores com idades compreendidas entre os 31 anos e 45, preocupam-se mais em manter um relacionamento afetivo positivo entre trabalhadores.

**Tabela 4 – Motivação e suas dimensões em função da idade dos colaboradores**

	Menos de 30 anos s		Entre 31 e os 45 anos		46 anos ou mais		F	Sig.
	M	D P	M	D P	M	D P		
<b>Motivação para sucesso</b>	,444393	,3281696	,117452	,909349	-,2416	1,1744	1,061	<b>,358</b>
<b>Motivação para o poder</b>	,3376247	,96250098	-,1327	,943729	,0106	1,09233	,395	,677
<b>Motivação para a afiliação</b>	,030301	,9944125	,12481	,716138	-,1186	1,2363	,214	,809

Nota: M= Média; DP= Desvio Padrão

Fonte: Elaboração Própria (2019)

No que diz respeito às habilitações literárias (Tabela 5) verificam-se diferenças significativas em função das habilitações literárias no que respeita à motivação para a afiliação ( $F= 2,498$ ) sendo mais notório nos funcionários do grupo com o 3º ciclo.

Colaboradores com o 2º ciclo, 3º ciclo e licenciatura apresentam a média mais alta na motivação para o sucesso, enquanto colaboradores com o ensino secundário apresentam a média mais alta da motivação para o poder.

**Tabela 5- Motivação e suas dimensões em função das habilitações literárias dos colaboradores**

	2º Ciclo		3º Ciclo		Ensino Secundário		Licenciatura		F	Sig..
	M	D. P	M	D.P	M	D.P	M	D.P		
<b>Motivação para o sucesso</b>	,1323	,90169	- ,135	1,091	- ,3396	1,451	,3575	,107	,458	,714
<b>Motivação para o poder</b>	- ,0498	1,101	-,10	,8480	,5596	,794	-,291	1,433	,638	,597
<b>Motivação para a afiliação</b>	,114	1,099	- ,531	,771	,190	,905	,102	,0996	<b>2,498</b>	,078

**Nota:** M= Média; DP= Desvio Padrão

**Fonte:** Elaboração Própria ,2019

Depois de analisar as tabelas 6 e 7 correspondentes à motivação segundo a função desempenhada pode-se concluir que existem diferenças significativas no que respeita à motivação para o sucesso (F= 1,847) sendo mais notório nos funcionários com a categoria de auxiliar de ação direta e cozinheira.

Motivados para o poder encontram-se os colaboradores das categorias de encarregado geral, auxiliar de ação direta e assistente administrativo, enquanto o/a cozinheiro(a), educador(a) de infância, diretor(a) técnico(a), enfermeiro(a) e animador(a) sociocultural apresentam a média mais alta na motivação para a afiliação.

Conclui-se que nenhuma das categorias está preocupada com a sua reputação/prestígio e com o sucesso das suas atividades, visto que não se verifica valores mais altos na motivação para o sucesso e que, a maior parte das categorias preocupa-se mais com as relações entre trabalhadores e o bom ambiente entre eles.

**Tabela 6 – Motivação e suas dimensões em função da função desempenhado pelos colaboradores**

	Assistente Administrativo		Enfermeira		Diretor(a) Técnica(a)		Auxiliar de Ação Direta		F	Sig.
	M	D.P	M	D.P	M	D.P	M	D.P		
<b>Motivação para o sucesso</b>	0,448	*	0,239	*	0,342	*	-,102	,984	<b>1,847</b>	,119
<b>Motivação para o poder</b>	1,357	*	-,986	*	0,45	*	0,162	,992	1,685	,155
<b>Motivação para a afiliação</b>	1,119	*	1,021	*	1,65	*	-,197	1,099	,701	,671

Nota: M= Média; DP= Desvio Padrão; \* = Valor não calculado

Fonte: Elaboração Própria ,2019

**Tabela 7 – Motivação e suas dimensões em função da função desempenhado pelos colaboradores**

	Educadora de Infância		Cozinheira		Encarregada Geral		Animador Sociocultural		F	Sig.
	M	D.P	M	D.P	M	D.P	M	D.P		
<b>Motivação para o sucesso</b>	,384	*	-2,77	*	,488	*	,254	*	1,847	,119
<b>Motivação para o poder</b>	-1,24	*	-,156	*	1,45	*	,674	*	1,685	,155
<b>Motivação para a afiliação</b>	,919	*	,079	*	1,024	*	1,67	*	,701	,671

Nota: M= Média; DP= Desvio Padrão; \* = Valor não calculado

Fonte: Elaboração Própria, 2019

## **V.II – Avaliação de Desempenho na Instituição**

Utilizando os instrumentos referidos no ponto III.7 e III.8 e depois da análise dos mesmo constatou-se que na instituição não é realizada qualquer tipo de avaliação do desempenho dos seus colaboradores. No que diz respeito ao conhecimento por parte dos dirigentes e colaboradores sobre o tema verificou-se através da observação participante e das reuniões de trabalho, que não conheciam a metodologia.

## **V.III - Grau de Motivação dos Recursos Humanos**

A Teoria das necessidades de McClelland serviu de base a este trabalho, e segundo esta teoria os colaboradores são motivados pela cooperação e compreensão entre os colegas e valorizam a manutenção de relações pessoais, estreitas e amigáveis em contexto laboral. Confirma-se que a competitividade, o desejo de controlar e influenciar os outros e de assumir responsabilidades são aspetos pouco enfatizados na SCMT, e que apesar de o grau da motivação para a afiliação ter média mais alta ou colaboradores não se encontram motivados em questões de sucesso e progressão da carreira.

## **V.IV – Mobilidade e Progressão de Carreira dos Colaboradores**

Nas reuniões de trabalho apurou-se que a instituição não possui nenhuma estratégia relativamente à promoção de carreira dos seus colaboradores, não existe nenhuma estratégia de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados.

## **V.V – Nível de Cumprimentos dos Planos Propostos**

Como foi possível presenciar os colaboradores da instituição têm alguma dificuldade em cumprir prazos e conseqüentemente realizar os planos propostos dentro da data prevista, sendo que muitas vezes não eram cumpridos.

## V.VI – Processo de Recrutamento na Instituição

Segundo Chiavenato (2010) “Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo”. O autor classifica o recrutamento como um processo de comunicação, isto é, a instituição difunde as oportunidades de trabalho, ao mesmo tempo que tenta aliciar proponentes para o processo seletivo, acabando por não atingir os seus propósitos essenciais, pois o essencial é que se cative e traga candidatos para serem selecionados para os cargos em questão.

Para Torrington, Hall & Taylor (2004) o recrutamento é definido como um processo de atrair e identificar candidatos interessados em ocupar postos de trabalho nos cargos disponíveis numa entidade. Este processo pode ser constituído por diversas fases, sendo elas:

- Análise da situação de recrutamento;
- Análise do posto de trabalho a preencher;
- Identificação dos critérios para avaliar os candidatos e a listagem dos candidatos elegíveis para o processo de seleção.

Para Armstrong (2009) o êxito do processo de recrutamento depende dos procedimentos e das particularidades que são utilizados, tais como a remuneração, as condições de trabalho e a localização.

Pode-se definir o recrutamento como interno ou externo:

- Recrutamento interno - Procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. A divulgação é feita através da comunicação interna, cartazes ou emails; Este estimula os seus colaboradores pois dá a oportunidade de crescimento e valorização possibilitando a mudança e o relacionamento com outros setores. Criar um sentimento de justiça pelo facto de dar oportunidades aos colaboradores internos, já comprometidos com os objetivos da empresa” (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).
- Recrutamento externo – Gera gastos para a organização e depende tempo de espera. Deve ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga. Atrai candidatos por meio de anúncios de jornais, televisão, internet, panfletos, agências de emprego, entre outros como a indicação feita por outros colaboradores (Rego A. , et al., 2010).

Durante as reuniões de trabalho com a direção da SCMT apurou-se que no que refere ao processo de recrutamento e seleção na admissão de colaboradores na SCMT, a instituição não possui nenhuma estratégia, nem perfil de candidato ideal.

A instituição possui uma ficha de pré-inscrição para eventuais colaboradores, que têm que se dirigir ao escritório da instituição e preencher o formulário. Depois de analisadas as fichas de inscrição são selecionados os candidatos que possuam as melhores características para desempenho da função em causa e contactados para entrevista presencial. Caso o candidato seja admitido é feito um acompanhamento inicial, sendo o Encarregado Geral a acompanhar o novo colaborador dando a conhecer o funcionamento da instituição em geral e as funções que lhe compete.

É importante referir que a maioria das pessoas que se disponibiliza para trabalhar nesta instituição são pessoas com habilitações literárias mínimas. Sendo uma tarefa difícil para a instituição, conseguir atrair pessoas mais qualificadas. Desta forma, a SCMT vê-se dificultada a traçar um perfil e estratégia adequados, pois os candidatos existentes não preenchem os requisitos. Cabe à instituição dar formação para melhorar o desempenho dos seus colaboradores.

## CONCLUSÃO

O que será de uma organização em que os trabalhadores realizam as suas tarefas sem objetivos estabelecidos, motivação e recompensas? Será relevante entender se os colaboradores contribuem da mesma forma para a organização e recompensar os que realmente se esforçam e atingem os objetivos diariamente. Como se pôde verificar através das teorias da motivação, o homem é um ser insatisfeito por si só e necessita de atingir necessidades. O aumento do desempenho da organização passa pela valorização, motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores.

Este trabalho teve como objetivo averiguar em que medida a avaliação de desempenho influencia a motivação dos colaboradores da SCMT. Pretendeu-se verificar a existência de métodos de avaliação de desempenho e depois aplicar um questionário para analisar o grau de motivação dos colaboradores para que se conseguisse analisar se existia relação entre eles, ou seja, se a existência de MAD proporcionava motivação nos colaboradores ou se não tinha qualquer influência nestes. Para tal, era necessário que a AD fosse implementada na instituição, e tal não se verificou. Não se conseguiu, portanto, obter resposta à questão de partida deste trabalho.

Conseguiu-se apenas analisar a motivação na instituição. Depois de analisados os inquéritos por questionário verificamos que os colaboradores mais jovens (até 30 anos) são os que apresentam maior grau de motivação. Motivação essa direcionada para o sucesso e poder, preocupando-se com o seu desempenho e sucesso na realização de atividades. Os colaboradores mais velhos apresentam maior grau de motivação direcionada para a afiliação, ou seja, preocupam-se mais em manter um relacionamento afetivo com os seus colegas, do que com a sua carreira profissional.

Segundo as habilitações literárias são os colaboradores com o 2º, 3º ciclo e licenciatura que apresentam a média mais alta em relação à motivação para o sucesso, enquanto os colaboradores com o ensino secundário apresentam a média mais alta para o poder.

Os colaboradores das categorias de encarregado geral, auxiliar de ação direta e assistente administrativo, encontram-se motivados para o poder, enquanto o/a cozinheiro(a), educador(a) de infância, diretor(a) técnico(a), enfermeiro(a) e animador(a) sociocultural apresentam a média mais alta na motivação para a afiliação.

Da análise da motivação por categoria conclui-se que nenhuma das categorias está preocupada com a sua reputação/prestígio e com o sucesso das suas atividades, visto que não se verifica valores mais altos na motivação para o sucesso e que, a maior parte das categorias preocupa-se mais com as relações entre trabalhadores e o bom ambiente entre eles.

Lampeão (2011) considera os colaboradores como um fator chave de sucesso de uma organização e diz-nos que é importante a promoção de uma cultura de mérito que requer o comprometimento dos envolvidos, para a melhoria dos serviços que estes prestam. A motivação é considerada um fator fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que, o crescimento organizacional depende efetivamente da motivação com que os seus colaboradores desempenham as suas tarefas.

Como não se conseguiu obter resposta à questão de partida, elaboraram-se instrumentos a serem aplicados, para que a instituição passe a avaliar os seus colaboradores e consequentemente avaliar se a sua motivação aumenta, ou não, devido aos métodos de avaliação. Os dados sobre a motivação atual dos colaboradores será então um ponto de comparação com uma futura avaliação da motivação dos funcionários.

Conclui-se a necessidade de implementar um MAD que consiga melhorar a gestão da instituição, possibilitar a excelência no seu funcionamento, melhorar a organização objetivando o constante progresso. Este deverá constituir-se como uma ferramenta de gestão direcionada para o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores e gestores dentro de um clima de transparência, respeito e confiança.

Como se verificou o desconhecimento por parte dos dirigentes e colaboradores sobre a AD, justificou-se a importância de dar a conhecer o tema e o seu funcionamento

O MAD permitirá ajudar efetivamente na gestão da instituição, na tomada de decisões, planeamento de recursos humanos, no recrutamento e seleção de pessoas, contratando funcionários que melhor se enquadrem nas funções a desempenhar e verificar as necessidades de formação.

Conclui-se que a implementação de um MAD será uma mais valia para a instituição, pois irá dar um sem número de respostas que até então não têm sido cumpridas, tais como:

- Realizar a AD;
- Efetuar uma estratégia de promoção da carreira;

- Desenvolver uma estratégia de mobilidade e progressão profissional;
- Analisar a competência e mérito demonstrado;
- Garantir o cumprimento de planos estabelecidos;
- Cumprimento de planos e objetivos.

Desta forma a AD permitirá melhorar toda a gestão e funcionamento da instituição.

Apesar de não se obter resposta à questão inicial, obteve-se resposta aos objetivos inicialmente estabelecidos:

- ✓ Clarificou-se o que é a AD e GC, assim como a sua importância de implementação, constituindo-se como uma mais-valia para as organizações sociais;
- ✓ Conclui-se que o grau de motivação dos colaboradores apenas é elevado no que refere a motivação para a afiliação, ou seja, em manter bom relacionamento entre colegas, não se averigua interesse com o sucesso da sua carreira, existindo uma desmotivação associada.
- ✓ Constatou-se a inexistência por parte da entidade de qualquer método para a realização de mobilidade ou progressão de carreira - os colaboradores contam que permaneceram no mesmo cargo/função por muito mais tempo. Por mais mérito que os colaboradores demonstrem não existe uma base que fundamente e sustente a progressão.
- ✓ Não se verificou um perfil definido para o processo de recrutamento, que é realizado através do preenchimento de uma ficha de carácter geral não especificando características necessários para o desempenho das funções.

O contributo deste trabalho consistiu, assim, em dar ferramentas à instituição para que possa implementar um MAD. Os instrumentos criados foram: uma tabela com as funções de cada categoria profissional, importante para a definição de objetivos e competências necessárias para o desempenho das tarefas; informação passo a passo de como construir um MAD; um MAD para a instituição e o respetivo regulamento do SAD.

Recomenda-se que futuramente na aplicação do MAD sejam incluídos objetivos individuais específicos para cada colaborador, e de acordo com cada função desempenhada. O quadro de funções das categorias profissionais deverá também ser analisado e atualizado, sempre que necessário. Ao aplicar o MAD sugere-se que se anexe o inquérito por questionário da motivação, que irá permitir verificar se a avaliação

realizada vai influenciar ou não na motivação dos colaboradores, e assim verificar se a sua implementação será uma mais-valia ou não para a instituição.

Como em todos os trabalhos, surgem sempre algumas limitações na sua concretização, o tempo disponível que nem sempre é o suficiente para elaborar a dissertação; a motivação que por vezes diminui e o facto de muita da informação sobre o tema se encontrarem em outros idiomas, o que dificultou a sua leitura.

Este trabalho poderá ser um ponto de partida para um estudo futuro, melhorando o modelo em si e tornando-o pormenorizado a cada colaborador da instituição.

## BIBLIOGRAFIA

- Abreu, V. D. (2011). A influência da motivação na produtividade do posto de trabalho. Viseu.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal,L.da.
- Ambrose, M., & Kulik, C. (s.d.). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 231-292.
- Antunes, S. M. (2018). Metodologias de Investigação em Ciências Sociais.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handboool of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Bilhim, J. A. (2001). *Teoria Organizacional*. Lisboa.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Jonh Wiley.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo contributo. *Revista de Administração de Empresas*.
- Caetano, A. (2000). Gestão de Recursos Humanos - Influências e determinantes do desempenho. Sílabo.
- Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas. Lisboa: RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliado precisam de saber. 2ª edição.* Livros Horizonte.

Câmara, P. B. (2015). *Manual de gestão e avaliação de desempenho. 2ª edição.* Lisboa: RH.

câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator: Recursos Humanos & sucesso empresarial.* Lisboa: Dom Quixote.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e sucesso empresarial. Dom Quixote.*

Campos, M. T. (Outubro de 2013). *O Terceiro Sector em Portugal.* Covilhã.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B., & Vilhena, R. d. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento.* Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.

Carvalho, A. B. (2017). *Gestão das Competências e Sistemas de Avaliação de Desempenho.*

Carvalho, L., M. Bernardo, M. d., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2014). *Gestão das Organizações.* Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências.* Lisboa: Sílabo.

Chiavenato, I. (2000). *Como transformar recursos humanos (de um centro de despesas) em um centro de lucro.* São Paulo: 2ª Edição Editora Makron Books.

Chiavenato, I. (2000). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus.

- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos. 7ª ed.* São Paulo: ATLAS.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das Organizações.* Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração Geral Pública.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, S. (2002). *Terceiro sector: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.* São Paulo: SENAC.
- Cowling, A., & Mailer, C. (2003). *Gerir os Recursos Humanos.* Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.* Lisboa: RH.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos.* São Paulo: Prentice Hall.
- Donnelly, J. G. (2000). *Administração: Princípios de gestão empresarial.* Lisboa: McGraw-hill.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & computer security, Vol.14(Nº1)*, pp.51-64.
- Fernandes, R. C. (1994). *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina.* 3ª edição. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.

- Fleury, M. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração de Empresas*.
- Fox, S., Bizman, A., & Garti, A. (2005). Is Distributional Appraisal More Effective than the Traditional Performance Appraisal Method. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: ATLAS.
- Gomes, J., & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gomes, J., & Cunha, M. (2003). Recursos Humanos Magazine. *O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa.
- Gonçalves, C. M. (2014). *Conceção de um Modelo para Implementação de Avaliação de Desempenho numa IPSS : O caso do Centro Social e Paroquial São Mamede de Agrochão*. Bragança.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competência e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson/Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, Peterson, & Campbell. (1957). *Job Attitudes*. Pittsburg: Psychological service of Pittsburg.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Kaya, N., Koc, E., & Topeu, D. (2010). An exploraty analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The internacional journal of Human Resource Management*.

Lampeão, N. A. (Setembro de 2011). ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO . Maputo.

Lana, M. S., & Ferreira, V. C. (2007). *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas*. Obtido de Estação Científica.

Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, MacMillan Business. England.

London, M., Mone, E. M., & Scott, J. C. (2004). *Performance management and assessment: methods for improved rater accuracy and employee goal setting*. Obtido de Human Resources Management.

Machado, A. d., Machado, D. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: Introdução à Gestão de Desenvolvimento de Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

Marroco, J. (2011). *Análises Estatísticas com o SPSS Statistics; 5ª edição; ReportNumber*. Lisboa.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Matos, J. M. (2017). *As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Satisfação dos Trabalhadores numa Unidade Orgânica Pública* . Obtido em 04 de julho de 2018, de file:///C:/Users/Sílvia%20Silva/Desktop/Proposta/material%20para%20a%20proposta/Satisfação.pdf

Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à Administração*. São Paulo: ATLAS S.A.

- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McClelland, D. (1992). *Motivational Configurations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Measurement, S. T. (2013). *SHL Talent Measurement*. Obtido de [https://www.shl.pt/UserFiles/File/PERFIS\\_COMPETENCIAS\\_PTG.pdf](https://www.shl.pt/UserFiles/File/PERFIS_COMPETENCIAS_PTG.pdf)
- Moura, E. R. (2000). *Gestão de Recursos Humanos :Influências e determinantes do desempenho*. São Paulo: Sílabo.
- Nickols, F. (2007). Performance appraisal weighed and found wanting in the balance. *The Journal for Quality and Participation, Vol.30,Nº1*, pp.13-16.
- Ortega, A. V. (s.d). Obtido em 2018, de Métodos e Técnicas de Pesquisa: [http://ficms.com.br/web/posgraduacao/14-08-10\\_aleciana.pdf](http://ficms.com.br/web/posgraduacao/14-08-10_aleciana.pdf)
- Padial, A. (2005). La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de RR.HH. Granada: Universidad de Granada.
- Pereira, C. (2013). Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. *Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*. Vila do Conde.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian .
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo LDA.
- Rodrigues, F. (2014). *Gestão de Recursos Humanos - desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosenfeld, R., & Wilson, D. (1999). *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*. New York.
- s.a. (04 de Fevereiro de 2019). *Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional*. Obtido de <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Qualificacoes/Referenciais/1838>
- s.a. (21 de 09 de 2019). *Guia para perceber a economia social*. Obtido de Associação Mutualista Montepio: <https://www.montepio.org/ei/economia-social/boas-praticas/guia-para-perceber-a-economia-social/>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a crossnational analysis*. Manchester University Press.
- Salvatore, V. (2004). *A racionalidade do 3º setor*. São Paulo: Senac.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schraeder, M., Becton, B., & Portis, R. (2007). *A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe*. Obtido de Journal of Quality & Participation.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis , & Chevalier. (2001). *Gestão de Recursos Humanos: Sociedade e organizações*. Instituto Piaget.

Sekiou, L., Blondim, L., Peretti, B., Bayad, J., Allis, M., & Chevalier, F. (2009). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa : Instituto Piaget.

Silva, C. A. (2011). Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. *Definição do Perfil de Competências das Funções Profissionais que efetuam Atendimento ao Público no Município de Oeiras*.

Silveira, A. (2009). Vantagens da implementação da gestão por competências.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lousã: Lidel.

Souza, V. L. (2005). *Gestão de Desempenho* . Rio de Janeiro: FGV.

Tabuaço, S. C. (04 de Fevereiro de 2019). *Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço*. Obtido de Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço: <http://scmtabuaco.pt/>

Tavares, M. M. (2010). *A gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Tavares, S., & Caetano, A. (2000). *A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica*. Lisboa, Lisboa. Obtido de Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Torres, B. (2012). *Administração e Recurso Humanos*. Maceió.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2013). *Human Resource Management*. Harlow: Prentice Hal.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). *Competency Based Management in Organizational Context: A*

*Literature Review*. Obtido de Global Journal of Finance and Management.

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, D. (1995). *Human resource competencies: An empirical assessment*.

Veloso, A. I. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga: Universidade do Minho.

Wholey, J. S. (1996). *Formativa e somativa formação: Questões relacionadas em avaliação de desempenho*. Obtido de American Journal of Evaluation: file:///C:/Users/User/Desktop/wholey-1996.pdf

Zarifian, P. (1999). *Objetif Ccompétence: pour une nouvelle logique*. Rueil-Malmaison: Éditions Liasons.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma lógica*. São Paulo: Atlas.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Outputs SPSS

#### Caracterização da amostra

		<b>Gênero</b>			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	M	1	2,8	2,8	2,8
	F	35	97,2	97,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

#### **Habilitações**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	2º Ciclo	16	44,4	44,4	44,4
	3º Ciclo	11	30,6	30,6	75,0
	Ensino Secundário	5	13,9	13,9	88,9
	Licenciatura	4	11,1	11,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

#### **Função**

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	DT/AS	1	2,8	2,8	2,8
	Assistente Administrativo	1	2,8	2,8	5,6
	Enfermeira	1	2,8	2,8	8,3
	Educadora de Infância	1	2,8	2,8	11,1
	Encarregada Geral	1	2,8	2,8	13,9
	Cozinheira	1	2,8	2,8	16,7
	Animador Sociocultural	1	2,8	2,8	18,2
	Ajudante de Cozinha	3	8,3	8,3	25,0
	Copeira	3	8,3	8,3	33,3
	Auxiliar de Ação Direta	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

### Avaliação de Desempenho

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não existe Avaliação de Desempenho	36	100,0	100,0	100,0

Fonte: SPSS

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,745
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	675,473
	gl	105
	Sig.	,000

Fonte: SPSS

### Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,411	65,066	65,066	10,411	65,066	65,066
2	1,749	10,934	76,000	1,749	10,934	76,000
3	1,156	7,227	83,228	1,156	7,227	83,228
4	,654	4,089	87,317			
5	,611	3,817	91,133			
6	,406	2,535	93,669			
7	,271	1,696	95,365			
8	,241	1,505	96,870			
9	,177	1,103	97,974			
10	,120	,747	98,721			
11	,069	,430	99,151			
12	,051	,318	99,469			
13	,032	,201	99,670			
14	,027	,171	99,841			
15	,020	,127	99,968			
16	,005	,032	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: SPSS

**Tabela Matriz das Componentes Principais**

	Componente		
	1	2	3
Dá seguimento às suas tarefas para assegurar que sejam concluídas com sucesso e não perde o interesse antes de o projeto estar completo.	0,910	-0,075	0,019
Dá um bom exemplo e é um modelo do comportamento desejado para o seu grupo de trabalho.	0,914	0,118	0,093
Vai para além do que é exigível, sem precisar que lho digam.	0,792	0,544	-0,030
Vê o falhanço como uma derrota temporária de que pode recuperar rapidamente.	0,908	0,315	0,084
Ganha energia e ânimo com objetivos desafiantes e atingíveis, pelos quais é pessoalmente responsabilizado.	0,911	0,030	-0,011
Faz tudo o necessário para assegurar que os seus clientes ou parceiros internos fiquem satisfeitos.	0,890	-0,097	-0,224
Vê rapidamente a relação entre assuntos aparentemente não relacionados.	0,538	0,758	-0,111
Não se sente ameaçado pelo sucesso das outras pessoas.	-0,188	0,404	0,850
Equilibra a procura de produtividade e resultados com a preocupação pelas necessidades dos indivíduos, no seu grupo de trabalho.	0,476	-0,634	0,486
Aprende com os seus erros e modifica o comportamento em resultado do que prendeu.	0,883	-0,137	0,214
Dá feedback aos outros acerca do seu desempenho e do que fazer para o melhorar.	0,786	-0,144	0,160
Atua de forma consistente com o que diz.	0,821	0,041	-0,032
Pensa para além do dia-a-dia, tendo uma perspetiva alargada e de longo prazo acerca das decisões de negócio.	0,790	-0,322	-0,122
Reforça, por palavras e atos, que a satisfação dos clientes é uma prioridade.	0,885	-0,150	-0,169
Demonstra um interesse em entender como as coisas funcionam.	0,896	-0,028	-0,032
Mantém em andamento a sua parte do trabalho, mesmo quando enfrenta problemas ou incerteza.	0,918	-0,126	0,032

Método de Extração: Análise de Componente Principal.  
a. 3 componentes extraídos.

**Fonte:** SPSS

### Tabela de Frequência da Avaliação de Desempenho

		Dá seguimento às suas tarefas para assegurar que sejam concluídas com sucesso e não perde o interesse antes de o projeto estar completo.	Dá um bom exemplo e é um modelo do comportamento desejado para o seu grupo de trabalho.	Vai para além do que é exigível, sem precisar que lho digam.	Vê o falhanço como uma derrota temporária de que pode recuperar rapidamente.	Ganha energia e ânimo com objetivos desafiantes e atingíveis, pelos quais é pessoalmente responsabilizado.	Faz tudo o necessário para assegurar que os seus clientes ou parceiros internos fiquem satisfeitos.	Vê rapidamente a relação entre assuntos aparentemente não relacionados.	Não se sente ameaçado pelo sucesso das outras pessoas.
N	Válido	36	36	36	36	36	36	33	36
	Omisso	0	0	0	0	0	0	3	0
Média		6,28	5,75	5,28	5,61	5,67	6,03	4,21	2,69
Desvio Padrão		1,542	1,422	1,542	1,479	1,454	1,464	1,781	2,291
Assimetria		-2,476	-2,120	-1,041	-1,520	-1,798	-1,961	,154	1,033
Erro padrão da assimetria		,393	,393	,393	,393	,393	,393	,409	,393
Curtose		5,488	4,502	,657	2,672	3,377	3,564	-1,125	-,602
Erro Padrão da Curtose		,768	,768	,768	,768	,768	,768	,798	,768
Amplitude		6	6	6	6	6	6	6	6

Fonte: SPSS

**Tabela de Frequência da Avaliação de Desempenho**

		Equilibra a procura de produtividade e resultados com a preocupação pelas necessidades dos indivíduos, no seu grupo de trabalho.	Equilibra a procura de produtividade e resultados com a preocupação pelas necessidades dos indivíduos, no seu grupo de trabalho.	Aprende com os seus erros e modifica o comportamento em resultado do que aprendeu.	Dá feedback aos outros acerca do seu desempenho e do que fazer para o melhorar.	Atua de forma consistente com o que diz.	Pensa para além do dia-a-dia, tendo uma perspectiva alargada e de longo prazo acerca das decisões de negócio.	Reforça, por palavras e atos, que a satisfação dos clientes é uma prioridade.	Demonstra um interesse em entender como as coisas funcionam.	Mantém em andamento a sua parte do trabalho, mesmo quando enfrenta problemas ou incerteza.
N	Válido	36	36	35	36	36	36	36	36	36
	Omisso	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Média		5,58	6,19	5,60	5,78	5,72	6,11	6,11	6,28	
Desvio Padrão		1,713	1,191	1,218	1,174	1,210	1,008	1,326	1,301	
Assimetria		-1,251	-1,795	-,713	-,663	-,556	-,943	-2,005	-2,366	
Erro padrão da assimetria		,393	,393	,398	,393	,393	,393	,393	,393	
Curtose		1,031	2,553	-,207	-,629	-,901	-,135	3,766	5,368	
Erro Padrão da Curtose		,768	,768	,778	,768	,768	,768	,768	,768	
Amplitude		6	4	4	4	4	3	5	5	

Fonte: SPSS

**Tabela de Frequência da Motivação**

		Sinto-me satisfeito quando tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas.	No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas	Procuro saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas	Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio	Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.
N	Válido	36	36	36	36	34	36	36
	Omisso	0	0	0	0	2	0	0
Média		5,83	4,97	6,14	6,06	6,47	5,44	6,00
Desvio Padrão		1,320	1,594	1,334	1,308	1,285	1,501	1,454
Assimetria		-,938	-,579	-1,797	-1,892	-2,618	-1,684	-1,653
Erro padrão da assimetria		,393	,393	,393	,393	,403	,393	,393
Curtose		,256	-,588	2,527	3,606	6,000	2,426	2,021
Erro Padrão da Curtose		,768	,768	,768	,768	,788	,768	,768
Amplitude		5	5	5	5	5	6	5

**Fonte:** SPSS

**Tabela de Frequência da Motivação**

		No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	Considero-me um bom colega de trabalho,com espírito de equipa.	Fico preocupado quando sinto que,de alguma forma,contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	Quando chego a algum lugar,fico satisfeito se as pessoas me prestan atenção.	Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.
N	Válido	36	36	35	36	36	35	35
	Omisso	0	0	1	0	0	1	1
Média		6,14	6,19	5,69	5,69	5,69	5,86	3,17
Desvio Padrão		1,710	1,582	1,982	1,348	1,489	1,478	1,599
Assimetria		-1,972	-1,988	-1,218	-1,624	-1,417	-1,420	,069
Erro padrão da assimetria		,393	,393	,398	,393	,393	,398	,398
Curtose		2,664	2,998	-,092	2,041	1,302	1,258	-1,255
Erro Padrão da Curtose		,768	,768	,778	,768	,768	,778	,778
Amplitude		6	6	6	5	5	5	5

**Fonte:** SPSS

**Tabela de Frequência da Motivação**

		Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições.	Insisto numa determinada opinião apenas para «não dar o braço a torcer».	Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa,procuro as que me permitam exercer mais influência.	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas cujos resultados eu possa ser responsabilizado.
N	Válido	36	35	36	33	34	36	35
	Omisso	0	1	0	3	2	0	1
Média		4,14	3,11	3,56	3,27	2,76	3,19	4,74
Desvio Padrão		1,839	2,220	1,647	1,825	2,031	2,012	1,945
Assimetria		-,099	,874	-,124	,817	1,263	,833	-,606
Erro padrão da assimetria		,393	,398	,393	,409	,403	,393	,398
Curtose		-,863	-,627	-,822	-,383	,437	-,772	-,715
Erro Padrão da Curtose		,768	,778	,768	,798	,788	,768	,778
Amplitude		6	6	6	6	6	6	6

Fonte: SPSS

**Tabela de Frequência da Motivação**

		Sinto-me atraído por tarefas novas.	Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro ajuda dos especialistas do assunto.	Gosto de aperfeiçoar aonstantemente as minhas competências pessoais.	Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	Procuro evitar que me atribuem maiores responsabilidades.	Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.
N	Válido	36	36	36	36	36	36
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		5,81	6,11	6,28	6,33	3,06	3,81
Desvio Padrão		1,390	1,410	1,233	1,195	1,756	2,328
Assimetria		-1,388	-1,763	-2,599	-2,823	,984	,177
Erro padrão da assimetria		,393	,393	,393	,393	,393	,393
Curtose		1,572	2,645	7,025	8,569	,305	-1,610
Erro Padrão da Curtose		,768	,768	,768	,768	,768	,768
Amplitude		5	5	5	5	6	6

**Fonte:** SPSS

## ANEXOS

### Anexo I – Questionário Sociodemográfico

Este questionário aplica-se para fins meramente académicos e insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado sobre avaliação de desempenho e gestão por competências/motivação dos colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço, distrito de Viseu.

As respostas dadas serão de total anonimato e os dados tratados de forma confidencial. Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

Obrigada pela colaboração!



Os dados que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o(a) vão comprometer:

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

Género: Masculino  Feminino

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Resultado da última avaliação de desempenho:

Significativamente favorável  Favorável  Desfavorável

Não existe Avaliação de Desempenho

## Anexo II – Questionário De Motivação

Refira em que medida concorda com as seguintes afirmações, usando para o efeito a seguinte escala de 7 pontos:

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca			Sempre			
1. Sinto-me satisfeito quanto tenho relações amistosas com a maior parte das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2. No trabalho, gosto de ter amigos com quem possa partilhar as minhas alegrias e tristezas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Procuo saber se os meus pontos de vista prejudicam o bem-estar das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.	1	2	3	4	5	6	7
6. Gosto de fazer amizades que se mantenham para além das relações de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	1	2	3	4	5	6	7
8. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
10. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
11. Considero-me um bom colega de trabalho, com espírito de equipa	1	2	3	4	5	6	7
12. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Quando chego a algum lugar, fico satisfeito se as pessoas me prestam atenção.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	1	2	3	4	5	6	7
15. Sinto prazer quando consigo convencer os meus adversários a aceitarem as minhas posições.	1	2	3	4	5	6	7
16. Insisto numa determinada opinião apenas para «não dar o braço a «torcer» enfrenta problemas ou incerteza.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7
18. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência.	1	2	3	4	5	6	7
20. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	1	2	3	4	5	6	7
21. Se me derem a escolher, gosto de optar por tarefas de cujos resultados eu possa ser responsabilizado.	1	2	3	4	5	6	7

22. Sinto-me atraído por tarefas novas.	1	2	3	4	5	6	7
23. Se sinto dificuldades numa tarefa que me foi atribuída, procuro a ajuda dos especialistas no assunto.	1	2	3	4	5	6	7
24. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	1	2	3	4	5	6	7
25. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.	1	2	3	4	5	6	7
26. Procuro evitar que me atribuam maiores responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
27. Quando as dificuldades são grandes, tenho tendência para desistir de procurar o que pretendia.	1	2	3	4	5	6	7

### Anexo III – Questionário De Avaliação De Desempenho

Refira em que medida concorda com as seguintes afirmações, usando para o efeito a seguinte escala de 7 pontos:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Sempre

1. Dá seguimento às suas tarefas para assegurar que sejam concluídas com sucesso e não perde o interesse antes de o projeto estar completo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Dá um bom exemplo e é um modelo do comportamento desejado para o seu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Vai para além do que é exigível, sem precisar que lho digam.	1	2	3	4	5	6	7
4. Vê o falhanço como uma derrota temporária de que pode recuperar rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
5. Ganha energia e ânimo com objetivos desafiantes e atingíveis, pelos quais é pessoalmente responsabilizado.	1	2	3	4	5	6	7
6. Faz tudo o necessário para assegurar que os seus clientes ou parceiros internos estão satisfeitos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Vê rapidamente a relação entre assuntos aparentemente não relacionados.	1	2	3	4	5	6	7
8. Não se sente ameaçado pelo sucesso das outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Equilibra a procura de produtividade e resultados com a preocupação pelas necessidades dos indivíduos, no seu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Aprende com os seus erros e modifica o comportamento em resultado o que aprendeu.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dá <i>feedback</i> aos outros acerca o seu desempenho e do que fazer para o melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
12. Atua de forma consistente com o que diz.	1	2	3	4	5	6	7
13. Pensa para além do dia-a-dia, tendo uma perspetiva alargada e de longo prazo acerca das decisões de negócio.	1	2	3	4	5	6	7
14. Reforça, por palavras e atos, que a satisfação dos clientes é uma prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
15. Demonstra um interesse ativo em entender como as coisas funcionam.	1	2	3	4	5	6	7
16. Mantém em andamento a sua parte do trabalho, mesmo quando enfrenta problemas ou incerteza.	1	2	3	4	5	6	7

## **Anexo IV – Análise das tarefas de cada categoria profissional**

**Função:** Auxiliar de Ação Direta

**Descrição:** Trabalham diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, pelo que executam a totalidade ou parte das seguintes tarefas:

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Receber os utentes novos e apoiar na integração dos mesmos.	Recebem os utentes e dão a conhecer as instalações da instituição e os utentes da mesma.	Para apoiar/facilitar no período de integração na instituição.	Demonstrar todos os espaços da instituição e dar ao conhecimento os outros utentes.	No período inicial e de integração na instituição.	Capacidade de trabalho em equipa;  Iniciativa; Autonomia; Responsabilidade;  Capacidade de melhoria continua; Adaptação; Bom relacionamento; Capacidade de Cooperação; Experiência; Conhecimentos especializados.
Acompanhamento de utentes.	Auxilia nas deslocações.	Para apoiar/facilitar as deslocações necessárias dos utentes.	Através do auxílio na deslocação.	Quando existe a necessidade de deslocação do utente, seja dentro ou fora da instituição.	
Assegurar a alimentação regular dos utentes.	Preparar alimentos.  Auxilia os utentes na administração das refeições.	Para garantir a alimentação adequada de cada utentes.	De acordo com a dieta de cada utente, prepara as suas refeições.  Sempre que necessário retirar os ossos à carne espinhas a peixe.  Auxilia a comer, ajudando em apenas alguns movimento ou dando na totalidade a refeição.  Transportar a alimentação aos utentes que se encontrem acamados, posicionar os mesmo de forma adequada para administrar a comida. Sempre que se justifique usar seringas de alimentação ou talheres adequados.  Transportar todo o material de alimentação para a cozinha.	Cinco vezes ao dia.	
Prestar cuidados de higiene, conforto aos utentes e vigilância noturna.	Auxiliar a levantar, no banho e a vestir;  Cuidar da imagem do utente.  Vigilância noturna.	Para garantir a higiene diária dos utentes;  Incentivar à autoestima dos utentes.  Para garantir a segurança dos idosos.	Consiste em acordar os utentes e acompanhá-los ao banho, auxiliando se necessário e supervisionando.  Veste ou auxilia na escolha da roupa.  Aplicam cremes, desodorizantes, desfazem a barba, penteia e secam o cabelo.  Permanecer na instituição no período da noite fazendo ronda a todos os espaços da instituição.	Diariamente.	
Cuidados com a roupa dos utentes.	Distribuição das roupas lavadas e encaminhamento da roupa suja e roupa de cama para a lavandaria.	Assegurar a entrega da roupa individual aos utentes.	Recolha da roupa suja.	Diariamente.	

Informar o diretor de serviços	Transmitir toda a informação de relevância	Para dar conhecimento de eventuais situações à pessoa responsável.	Sempre que ocorrerem situações de relevância que interfiram com o bem-estar do utente ou do bom funcionamento da instituição.	Sempre que se justificar.	
Limpeza das instalações	Limpeza de todos os espaços	Para garantir a higiene nas instalações e bem-estar dos utentes e visitantes.	Limpeza dos espaços em geral, retirando pó ou sujidade. Deve aplicar produtos adequados. Colocar as coisas todas no devido lugar, quando se aperceber que os espaços estão desarrumados.	Diariamente	
Participar nas atividades desenvolvidas.	Apoiar o animador sociocultural e utentes.	Para inclusão dos utentes. Deve apoiar e incentivar a participação em todas as atividades desenvolvidas.	Sempre que necessário auxiliar nas atividades, sejam elas no interior da instituição ou passeios/ atividades no exterior.	Sempre que necessário.	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

**Função:** Diretor Técnico(a)

**Descrição:** O Diretor(a) Técnico(a) da Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço é responsável pelo cumprimento das normas do regulamento interno e das diretivas/instruções da Direção da Instituição. Coordena, orienta e dirige os serviços em geral e zela pelo bom funcionamento da instituição.

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Acompanha o processo de integração institucional do utente	Faz admissão do utente;  Dá a conhecer as instalações da instituição ao utente assim como o seu funcionamento e regras.  Apresenta os restantes utentes institucionalizados e colaboradores;  Disponibiliza-se para eventuais esclarecimentos.	Para uma melhor integração do utente;  Para esclarecer dúvidas que os familiares ou utentes possam ter;	No dia de entrada do utente, recebe o mesmo (pode vir acompanhado com um familiar responsável ou não) assim como os seus pertences;  Faz uma visita guiada à instituição e vai apresentando os utentes já institucionalizados e colaboradores.  Esclarece as regras de vida diária na instituição (horários das refeições, das visitas entre outras).	Sempre que é recebido um novo utente	Capacidade de trabalho em equipa;  Iniciativa;  Autonomia;  Responsabilidade;
Elaboração do Plano e relatório de atividades	Elabora os planos e relatórios anuais de atividades	Para verificar a adesão às atividades realizadas, e assim, ir corrigindo as atividades a desenvolver no ano seguinte.	Prepara a calendarização das atividades a desenvolver, assim como os objetivos a atingir com as mesmas. O relatório serve para verificar a adesão às atividades e assim integrá-las ou não no plano de atividades do próximo ano. Deve apresentar o relatório assim como o plano de atividades detalhado à Direção até 31 de janeiro do ano seguinte para aprovação.	Uma vez ao ano	Capacidade de melhoria contínua;  Adaptação;  Bom relacionamento;  Capacidade de Cooperaçãõ;
Deve manter o processo social de cada utente atualizado.	Recolha do máximo de informação sobre o utente;  Preencher o processo de acolhimento;  Proceder à atualização do processo individual dos utentes.	Para manter o processo sempre atualizado e com o máximo de informação recolhida.	Deve, com o devido consentimento, recolher cópia dos documentos do utente e do familiar responsável.  Através de conversa com o utente ou familiar obter informações sobre o mesmo;  No processo social do utente deve conter cópia dos documentos, diagnóstico social e toda a informação relevante. Sempre que haja evolução do estado do utente deve-se registar neste processo.  Deve fornecer ao familiar responsável pelo utente cópia do regulamento interno e contrato de prestação de serviços.	Sempre que se justificar.	Experiência;  Conhecimentos especializados.

Informar os familiares e pessoas responsáveis atualizados	Entra em contacto com a família do utente e pessoa responsável.	Para manter a família atualizada sobre o estado do utente.	Sempre que há algum acontecimento/ alteração do estado de saúde e bem-estar do utente deve contactar os familiares e pessoa responsável.	Sempre que se justificar.	
Gestão de Pessoal	Elaborar o horário de trabalho dos colaboradores.	Para manter o bom funcionamento da instituição e organização de pessoal.	Com pelo menos uma semana de antecedência deve realizar o horário de trabalho dos colaboradores que deve estar exposto na instituição. Faz, também o mapa de trabalho mensal.	Uma vez por mês	
Informa a Direção sobre o funcionamento geral da Instituição	Transmite informação necessária e relevante sobre o funcionamento da instituição; Tem em consideração orientações/ordens.	Para manter a Direção da instituição atualizada sobre o seu funcionamento.	Através de reuniões ou telefonicamente informa a Direção; Acata instruções e coloca-as em prática.	Sempre que solicitado ou que se justifique.	
Recolha estatística do movimento de utentes institucionalizados	Preenchimento do ficheiro respeitante a cada valência e envio do mesmo.	Para manter o ISS.I.P., atualizada sobre os movimentos dos utentes.	Na Internet, regista todas as alterações de frequência dos utentes e envia para o ISS.I.P.. Confirma a receção do ficheiro.	Mensalmente	
Controlo da medicação	Impede a entrada de medicação não prescrita	Para impedir que os utentes tomem medicação que não seja prescrita pelo médico ou enfermeira.	Sempre que recebe alguma medicação verifica se esta se encontra correta com a prescrição médica ou se foi indicada pela enfermagem.	Sempre que necessário	
Recebe queixas, sugestões e reclamações	Toma conhecimento das queixas, sugestões e reclamações, faz o registo e analisa as situações.	Para gerir as queixas, sugestões e reclamações e garantir o bom funcionamento.	Recebe, analisa e regista as situações e dá-lhe o devido andamento. Caso se justifique informar a instituição para tomar decisões.	Sempre que se justifique	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

**Função:** Encarregado Geral

**Descrição:** O encarregado geral atua segundo a identidade e valores organizacionais, cumpre e respeita normas legais e organizacionais.

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Promover a integração dos utentes na instituição	Recebe o utente na instituição; Esclarece dúvidas sobre a instituição; Dá a conhecer as instalações, utentes e colaboradores.	Para facilitar a integração do utente; Para esclarecer os utentes.	Recebe o utente na instituição com os seus pertences e o respetivo familiar responsável. Esclarece as partes sob o funcionamento e regras da instituição; Apresenta as instalações, colegas e colaboradores.	Sempre que é institucionalizado um utente.	Capacidade de trabalho em equipa; Iniciativa; Capacidade de resiliência;
Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores sob sua responsabilidade	Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores sob sua responsabilidade	Para organizar e orientar o trabalho dos colaboradores da melhor forma.	Durante o decorrer do dia o encarregado geral analisa o trabalho dos colaboradores e vai orientando esses mesmo trabalho.	Sempre que for necessário	Autonomia; Responsabilidade;
Atua de forma estreita com o/a Diretor(a) Técnico(a).	Atua em conformidade com a direção técnica.	Para contribuir para o bom funcionamento da instituição.	Em conformidade com a direção técnica exerce as suas funções de modo a garantir o bom funcionamento da instituição. Zela pelo bem-estar geral da instituição e seus membros.	Diariamente	Capacidade de melhoria continua; Adaptação;
Gere conflitos	Gere conflitos	Para garantir a segurança e bem-estar de todos.	Em situações de conflito o encarregado geral tem o papel fundamental de resolver a situação com as partes.	Sempre que se justifique	Bom relacionamento; Capacidade de Cooperação;
Requisitar, receber, controlar e distribuir produtos/materiais necessários ao funcionamento de equipamentos e serviços.	Diligenciar, receber, controlar e distribuir artigos de higiene e conforto entre outros	Para que não haja falta de artigos necessários para os utentes.	Tem o função de controlar todos os artigos e materiais da instituição como, por exemplo, artigos de higiene e de conforto dos os utentes .	Diariamente	Experiência; Conhecimentos especializados.
Receciona e implementa medidas de melhoria e sugestões apresentadas	Receciona e implementa medidas de melhoria e sugestões apresentadas	Para a melhoria continua	Receciona medidas apresentadas sejam elas por parte de visitantes, colaboradores e utentes. Depois de analisadas em conjunto com a direção são implementadas as medidas que se consideraram relevantes para a instituição.	Sempre que se justifique.	
Participa em reuniões para as quais é convocado	Participa em reuniões para as quais é convocado	Para tratar de assuntos importantes da instituição	Sempre que for convocado participa em reuniões e dá a conhecer toda a informação e acontecimentos relevantes.	Sempre que solicitado	
Zela pela segurança dos bens e haveres dos espaços onde desempenha funções.	Zela pela segurança dos bens e haveres dos espaços onde desempenha funções.	Para garantir as condições do material existente	Tem uma observação participante, prevê e previne incidentes.	Diariamente.	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

**Função: Animador Sociocultural**

Descrição: O animador sociocultural realiza atividades diversificadas de forma a motivar, integrar e promover o bem-estar dos utentes da instituição. Colabora com todos os colaboradores da organização no preenchimento de vários documentos referentes aos utentes (processos individuais, plano de atividades anual/semanal) e promove intercâmbios com outras instituições e comunidade em geral.

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Colaboração no plano anual de atividades	No que diz respeito à sua área de atuação, o animador ajuda na elaboração do plano anual de atividades.	Para organizar as atividades a serem realizadas no ano seguinte e estar em sintonia com o parecer dos restantes colaboradores.	De acordo com o interesse dos utentes organiza, propõe e sugere atividades dentro e fora da instituição, para o ano vindouro. Colabora na realização do plano anual com os restantes membros.	Anualmente	Competências Operacionais/Atividades inerentes à função; Criatividade; Resiliência; Espírito de equipa e de cooperação;
Organização de atividades	Comunica a intenção de realizar atividades ao diretor técnico;  Organiza todo o material necessário à sua realização;  Entra em contacto com quem de direito;  Realiza o evento/atividade	Para dinamizar a vida institucional, fomentar relações entre utentes e com novas pessoas.	Comunica a atividade que pretende realizar ao diretor técnico, seja ele por escrito ou verbalmente, e aguarda uma resposta.  Conforme resposta obtida reúne os elementos essenciais para a concretização da atividade;  Telefonicamente, pessoalmente ou por correio eletrónico faz os contactos necessários;  Pões e, prática a atividade.	Várias vezes ao ano.	Capacidade de adaptação e melhoria constante;  Otimização dos recursos existentes;  Autonomia e iniciativa.  Experiência;  Conhecimentos especializados;
Implementa atividades do foro cognitivo	Prepara o local assim como todo o material.	Para estimular, prevenir e manter capacidades cognitivas dos utentes.	No local a realizar a atividade dispõe de tudo o que for necessário.  Explica aos utentes a atividade assim como o motivo da realização dessa.  Em conjunto com os auxiliares desenvolvem as atividades.	Diariamente	Bom relacionamento.
Organiza atividade física	Prepara o material necessário;  Reúne os utentes na sala de convívio;  Elabora exercícios de atividade física.	Para manter, prevenir ou desenvolver a capacidade física de cada utente e promover a autonomia dos utentes para realizarem as suas atividades de vida diária.	Comunica a realização de atividades físicas;  Dispões do material necessário;  Coloca os utentes em círculo ou num formato em que seja possível todos verem como se realiza a atividade. O animador coloca-se em frente dos utentes e vai explicando como se realiza a atividade, supervisiona e ajuda os utentes.	Diariamente	
	Prepara o material necessário;	Para desenvolver /manter o gosto pelas artes. Pretende	Faz pesquisa sobre eventuais atividades;	Diariamente	

Organiza atividades de expressão artística	Reúne os utentes na sala de convívio explicando as atividades;  Executa as atividades.	motivar, estimular, promover o espírito de equipa e autoestima dos utentes.	Reúne o material necessário à sua realização;  Explica como a atividade se vai realizar;  Tem feedback da adesão/ interesse dos utentes na atividade;  Adapta o material aos utentes conforme as suas necessidades;  Realiza a atividade, supervisionando e apoiando na concretização da mesma.		
Participa no preenchimento dos processos dos utentes	Comunica informação sobre os utentes;  Preenche os processos de acordo com a dia área de atuação.	Para garantir informação atualizada sobre os utentes.	Através do contacto e observação in loco faz recolha de toda a informação.  Transmite a informação recolhida;  Colabora no preenchimento dos processos dos utentes.	Sempre que necessário	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

<b>Função: Enfermeiro (a)</b>					
<b>Descrição:</b> O Enfermeiro em E.R.P.I. faz um acompanhamento diários dos utentes, prestar cuidados de saúde, gere a medicação e mantém os processos de saúde atualizados					
<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Cuidados de enfermagem aos utentes	Faz curativos, terapêuticas, algalias, colocação de sondas.	Para cumprir as prescrições médicas e prestar cuidados adequados.	Prepara todo o material necessário e tem os devidos cuidados de higiene	Sempre que se justifique	Capacidade de adaptação; Conhecimentos especializados; Autonomia e iniciativa; Orientação para resultados; Responsabilidade; Compromisso com a instituição; Bom relacionamento.
Acompanha os utentes	Acompanha os utentes institucionalizados em consultas ou situações de emergência.	Para prestar auxílio e esclarecimento do estado de saúde do utente.	Acompanha, sempre que necessário, o utente na ambulância a consultas de rotina ou situações de emergência.	Sempre que se justifique	
Mantem o processo de saúde atualizado e fichas de registo.	Sempre que haja alterações no estado de saúde atualiza o processo do utente.	Para informação atualizada, facilitando a sua consulta aos restantes colaboradores.	Atualiza sempre que há alteração da situação do utente o processo de saúde.	Sempre que se justifique	
Marca consultas	Marca as consultas aos utentes	Para vigiar o estado de saúde dos utentes e proporcionar o seu bem-estar.	Conforme a indicação dos médicos marca consultas de rotina ou de especialidade. Regista e dá a conhecer aos restantes colaboradores o dia da consulta assim como horário de saída da instituição e meio de transporte.	Quando necessário	
Controlar os sinais vitais e glicemia dos utentes	Avaliar os sinais vitais e analisar os valores de glicemia; Faz registo dos valores obtidos;	Para salvaguardar o bem-estar dos utentes.	Com a ajuda dos equipamentos necessários verifica os valores dos sinais vitais dos utentes e compara-os com os valores anteriores. No processo individual de saúde regista esses mesmos valores e toma notas relevantes.	semanalmente	
Controlar a medicação	Verificar a medicação em stock; Organiza os dispensadores semanais de medicação;	Para garantir a qualidade dos medicamentos prescritos; Garantir a medicação correta.	Confirma a medicação para que não haja falta de medicamentos; Entrega as receitas médicas na farmácia e faz levantamento da medicação; Coloca no dispensador a medicação conforme prescrição médica.	semanalmente	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

**Função: Cozinheiro**

**Descrição:** O cozinheiro tem como função elaborar as refeições diárias na instituição cumprindo com a dieta de cada utente. Faz cumprir as normas de HACCP e zela pela organização e limpeza da cozinha.

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Prepara os alimentos para as refeições.	Seleciona os alimentos e prepara-os.	Selecionar verificar a qualidade os alimentos a consumir	Verifica quais os alimentos que vão ser necessário para a confeção das refeições.  Elabora as refeições tendo em conta a dieta dos utentes.	Duas vezes ao dia.	Capacidade de adaptação e melhoria;  Experiência;
Empratar as refeições	Prepara o carro de servir as refeições;  Serve os utentes;	Para garantir que os utentes têm acesso á dieta e preferências de cada um.	Na cozinha prepara o carro que transporta os alimentos com tudo o que é necessário, dispondo tudo nos recipientes adequados;  Serve os utentes, estando sempre disponível para qualquer exigência dos mesmo.	Quatro vezes por dia	Conhecimentos especializados;  Bom relacionamento;  Responsabilidade;
Zela pela organização e limpeza da cozinha	Organiza e limpa todo o material da cozinha	Para garantir o bom estado dos utensílios da cozinha e todo o material envolvente.  Para cumprir de acordo com as normas de HACCP.	Seja na cozinha como na dispensa é responsável e verifica o estado de conservação dos utensílios para confeção das refeições.  Procede a limpeza regular dos espaços e material e se necessário solicita ajuda.	Diariamente	Cooperação e trabalho de equipa.
Participa na elaboração de ementas	Participa na reunião para elaborar a ementa semanal e sugere receitas novas.	Para assegurar que a ementa está de acordo com os gostos e necessidades dos utentes.	Participando na reunião sugere novas receitas e sobremesas para uma alimentação diversificada.	semanalmente	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

**Função:** Assistente Administrativo**Descrição:** O assistente administrativo faz a gestão financeira e administrativa da instituição. Apoiá administrativamente, elabora ementas, recebe e faz encomendas.

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Prepara os documentos contabilístico	Regista documentos; Entrega os documentos ao TOC; Organiza as faturas e recibos.	Para organização contabilística, e análise das entidades reguladoras.	Confere e organiza todos os documentos; Em folha de calculo especifica faz o registo e enumera os documentos; Envia por email a folha de caixa do mês em questão e entrega documentos ao TOC da instituição.	Mensalmente	Capacidade de adaptação e melhoria; Experiência; Conhecimentos especializados;
Faz as encomendas, faturação e compra.	Lista do que falta; Analisa orçamentos; Faz a encomenda; Recebe os produtos encomendados; Confere a fatura e as encomendas.	Para que não haja falha de bens. Garantir a relação qualidade/preço dos bens adquiridos.	Elabora uma lista dos bens em falta (produtos de higiene, alimentares etc.); Analisa orçamentos de forma a contactar com o fornecedor; Faz e recebe as encomendas; Confere as encomendas recebidas na instituição.	Diariamente	Bom relacionamento; Responsabilidade; Cooperação e trabalho de equipa; Liderança; Otimização de recursos; Capacidade de análise.
Faz pagamentos a fornecedores e colaboradores	Paga os salários aos colaboradores; Paga a fornecedores.	Para garantir o direito de pagamento a colaboradores e fornecedores.	Procede ao envio da folha de cálculo de remunerações ao TOC, onde constem, subsídios, horas extra, os dias de trabalho e feriados para o devido cálculo. Faz o pagamento (transferência ou cheque). Aguarda o recebimento dos recibos para dar aos colaboradores.  No final de cada mês calcula o valor a ser pago a fornecedores. Preenche os cheques e dá-os a assinar á Direção. Envia os cheques, guarda os recibos e confere os mesmos.	Mensalmente	
Controla o pagamento da mensalidade dos utentes	Recebe a mensalidade dos utentes; Deposita os valores.	Para gerir os movimentos e assegurar a conformidade dos pagamentos.	Faz registo em programa próprio do pagamento das mensalidades; Faz a fatura e recibo correspondente entregando ao utente o comprovativo de pagamento; Deposita os valores monetários na conta do Banco da instituição.	Diariamente	
Resolve questões de pessoal	Resolve situações dos colaboradores.	De forma a assegurar o normal funcionamento resolve eventuais situações que surjam entre colaboradores ou utentes.	Promove o diálogo entre as partes interessadas e tenta resolver a situação. Caso seja necessário entra em contacto com o Diretor Técnico ou Direção.		

Elabora ementas semanais	Elabora as ementas semanais. Entrega um exemplar à cozinheira e expõe o outro no refeitório.	Para garantir uma alimentação adequada e variada.  Para ser consultada com antecedência por utentes e familiares.	Prepara a ementa para a semana seguinte e dá à Diretora técnica;  Entrega a versão final da ementa à cozinheira e expõe o outro no refeitório.		
Realiza funções de Diretor Técnico sempre que solicitado	Realiza as funções de Diretor Técnico.	Para garantir o bom funcionamento da instituição.	Sempre que for necessário e solicitado o assistente administrativo realiza algumas atividades do Diretor Técnico para assegurar o bom funcionamento da instituição	Sempre que solicitado ou que se justifique.	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014).

**Função:** Educador de Infância

**Descrição:** O Educador de Infância organiza e avalia o ambiente educativo, assim como as atividades a desenvolver com o intuito de desenvolver aprendizagens integradas.

<b>Tarefa</b>	<b>Que Faz?</b>	<b>Para que faz?</b>	<b>Como faz?</b>	<b>Quando Faz?</b>	<b>Competências necessárias</b>
Organiza os materiais necessários	Organiza os materiais	Para proporcionar experiência educativas às crianças	Organiza o espaço e os materiais que vai utilizar concebendo-os como recursos para o progresso curricular. Proporciona às crianças experiências educativas integradas.	Diariamente	Capacidade de adaptação e melhoria; Experiência; Conhecimentos especializados; Bom relacionamento; Responsabilidade; Cooperação e trabalho de equipa; Liderança; Otimização de recursos; Capacidade de análise.
Garantir a segurança e bem-estar das crianças	Cria as condições necessárias de segurança e de acompanhamento às crianças.	Para promover e garantir o bem-estar das crianças.	Verifica os materiais existentes em sala para evitar eventuais situações de insegurança.	Diariamente	
Observação de necessidades	Constante observação das crianças e das suas particularidades.	Para adequar as atividades a cada criança e verificar o bem-estar das mesmas.	Através da observação individual assim como dos pequenos grupos e grandes grupos, com vista a uma planificação de atividades e projetos adequados às suas necessidades e aos objetivos de desenvolvimento e de aprendizagem.	Diariamente	
Avaliação	Faz a avaliação da aprendizagem das crianças	Para avaliar formativamente os alunos.	De forma formativa avalia os processos educativos adotados, bem como o desenvolvimento e as aprendizagens de cada criança.	Diariamente	
Fomenta boas relações	Fomenta boas relações	Para que as crianças não se sintam discriminadas.	Estimula a cooperação entre as crianças, garantindo que todas se sintam valorizadas e integradas no grupo.	Diariamente	
Promove o desenvolvimento da criança	Promove o desenvolvimento da criança.  Desenvolvimento oral, de leitura e escrita.	Estimula o desenvolvimento sócio afetivo, promovendo a segurança, autoconfiança, autonomia e respeito pelos outros.	Fomenta e estimula capacidades individuais necessárias ao crescimento da criança.  Realiza atividade de expressão plástica, musical, dramática e motora.	Diariamente	
Desperta o interesse pelas tradições da comunidade.	Participação em atividades tradicionais	Para conhecimento e desenvolvimento das crianças.	Organiza e participa em atividades de cariz social e comunitário. Pretende-se dar a conhecer à crianças culturas, tradições e experiências diversificadas.	Diariamente	

**Fonte:** Realização própria, adaptado de Gonçalves (2014)



**Anexo V – MAD – Auxiliar de Ação Direta**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Auxiliar de ação direta

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Auxiliar de Ação Direta</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Cumprir com os cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo sempre por base as suas necessidades individuais.	Número previsto de utentes atendidos; Número de reclamações de utentes ou familiares (verbais ou por escrito); Número de quartos limpos; Questionário de satisfação dos utentes.	Pontualidade; Cuidados adequados de higiene e conforto; Diminuir o número de reclamações; Classificação favorável no questionário de satisfação de clientes.
<b>2</b>	Assegurar a correta alimentação aos utentes e distribuição da roupa.	Tempo previsto para a realização das tarefas e tempo dispensado. Questionário de satisfação dos utentes; Número de Reclamações.	Sem obter qualquer reclamação proceder á correta alimentação e distribuição de roupas. Classificação favorável no questionário de satisfação de clientes.
<b>3</b>	Dentro do Horário de serviço proceder à correta higienização dos espaços da instituição e realização de tarefas estipuladas.	Registos de higienização; Número de tarefas previstas realizadas e sua supervisão.	Preenchimento correto dos mapas de higienização.

<b>Auxiliar de Ação Direta</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Conhecimento e experiência profissional.	Experiência no contacto com a realidade profissional. Conjunto de saberes essenciais para o correto desempenho das suas funções.	Capacidade de resposta às diversas situações, sejam elas de emergência ou não. Age de forma adequada e responsável; Pões em prática conhecimentos necessários à sua função (ex: conhecimentos de primeiros socorros).
Bom relacionamento	Capacidade de compreensão da pessoa idosa. Manter a harmonia e bom ambiente entre todos os indivíduos. Gestão de conflitos.	Conhece e compreende o comportamento dos utentes; Os interesses dos utentes estão em primeiro lugar, assim como o seu bem-estar pessoal. Estimula à união e bom relacionamento entre todos.
Compromisso e responsabilidade	De forma responsável cumpre com as suas tarefas e tem consciência da importância do seu bom trabalho para a melhoria da qualidade do serviço prestado.	Age em conformidade com a missão objetivos e valores da instituição. Respeita todos os deveres e direitos da instituição e cumpre as regras vigentes.
Trabalho em equipa	Capacidade de trabalho com todos os indivíduos e participação ativa.	De fácil integração nas mais variadas equipas e capacidade de cooperação. Partilha de conhecimentos e interajuda. Postura positiva e ativa.
Autonomia e iniciativa	Vai além do exigido. Procura soluções para eventuais problemas, proativo sem necessidade de orientação.	De forma autónoma, realiza as atividades sugeridas, tendo uma postura ativa e dinâmica. Iniciativa de resolução de problemas;
Orientação para resultados	Realiza de forma eficaz e eficiente as tarefas solicitadas.	Realiza as tarefas solicitadas com rigor; Gestão eficaz de prazos e tempo para realizar as tarefas; Reduz custos ou desperdícios à realização das diversas atividades. Respeita as condições de segurança.
Melhoria continua	Capacidade de melhoria continua e de se adaptar a novos desafios. Interesse e melhoria técnica.	Encara os novos desafios como forma de melhoria e desenvolvimento profissional e pessoal. Capacidade de conhecimentos dos seus pontos a melhorar e vontade de evolução. Interesse em formação para melhoria constante, de forma a proporcionar um serviço personalizado e de qualidade.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Cumprir com os cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo por base as suas necessidades individuais.				
Objetivo 2	Assegurar a correta alimentação aos utentes e distribuição da roupa.				
Objetivo 3	Dentro do horário de serviço proceder à correta higienização dos espaços da instituição e realização de tarefas estipuladas.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

<b>Competências</b>		<b>Ponderação</b>	<b>Superou o objetivo (Classificação 5)</b>	<b>Atingiu o objetivo (Classificação 3)</b>	<b>Não atingiu o objetivo (Classificação 1)</b>
Competência 1	Conhecimento e experiência profissional				
Competência 2	Bom relacionamento				
Competência 3	Compromisso e responsabilidade				
Competência 4	Trabalho em equipa				
Competência 5	Autonomia e iniciativa				
Competência 6	Orientação para resultados				
Competência 7	Melhoria Contínua				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – Informações Gerais

Avaliador(es)

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

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

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

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

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

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

Avaliado

Categoria Profissional: Auxiliar de ação direta

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

*A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.*

*Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.**

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Auxiliar de Ação Direta</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador de medida</b>	<b>Critérios de Superação</b>	
<b>1</b>	Cumprir com os cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo sempre por base as suas necessidades individuais.	Número previsto de utentes atendidos; Número de reclamações de utentes ou familiares (verbais ou por escrito); Número de quartos limpos; Questionário de satisfação dos utentes.	Pontualidade; Cuidados adequados de higiene e conforto; -Diminuir o número de reclamações; Classificação favorável no questionário de satisfação de clientes.
<b>2</b>	Assegurar a correta alimentação aos utentes e distribuição da roupa.	Tempo previsto para a realização das tarefas e tempo dispensado. Questionário de satisfação dos utentes; Número de Reclamações.	Sem obter qualquer reclamação proceder á correta alimentação e distribuição de roupas. Classificação favorável no questionário de satisfação de clientes.
<b>3</b>	Dentro do Horário de serviço proceder à correta higienização dos espaços da instituição e realização de tarefas estipuladas.	Registos de higienização; Número de tarefas previstas realizadas e sua supervisão.	Preenchimento correto dos mapas de higienização.

<b>Auxiliar de Ação Direta</b>		
<b>Competência</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Conhecimento e experiência profissional.	Experiência no contacto com a realidade profissional. Conjunto de saberes essenciais para o correto desempenho das suas funções.	Capacidade de resposta às diversas situações, sejam elas de emergência ou não. Age de forma adequada e responsável; Pões em prática conhecimentos necessários à sua função (ex: conhecimentos de primeiros socorros).
Bom relacionamento	Capacidade de compreensão da pessoa idosa. Manter a harmonia e bom ambiente entre todos os indivíduos. Gestão de conflitos.	Conhece e compreende o comportamento dos utentes; Os interesses dos utentes estão em primeiro lugar, assim como o seu bem-estar pessoal. Estimula à união e bom relacionamento entre todos.
Compromisso e responsabilidade	De forma responsável cumpre com as suas tarefas e tem consciência da importância do seu bom trabalho para a melhoria da qualidade do serviço prestado.	Age em conformidade com a missão objetivos e valores da instituição. Respeita todos os deveres e direitos da instituição e cumpre as regras vigentes.
Trabalho em equipa	Capacidade de trabalho com todos os indivíduos e participação ativa.	De fácil integração nas mais variadas equipas e capacidade de cooperação. Partilha de conhecimentos e interajuda. Postura positiva e ativa.
Autonomia e iniciativa	Vai além do exigido. Procura soluções para eventuais problemas, proativo sem necessidade de orientação.	De forma autónoma, realiza as atividades sugeridas, tendo uma postura ativa e dinâmica. Iniciativa de resolução de problemas;
Orientação para resultados	Realiza de forma eficaz e eficiente as tarefas solicitadas.	Realiza as tarefas solicitadas com rigor; Gestão eficaz de prazos e tempo para realizar as tarefas; Reduz custos ou desperdícios à realização das diversas atividades. Respeita as condições de segurança.
Melhoria continua	Capacidade de melhoria continua e de se adaptar a novos desafios. Interesse e melhoria técnica.	Encara os novos desafios como forma de melhoria e desenvolvimento profissional e pessoal. Capacidade de conhecimentos dos seus pontos a melhorar e vontade de evolução. Interesse em formação para melhoria constante, de forma a proporcionar um serviço personalizado e de qualidade.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Cumprir com os cuidados de higiene e conforto dos utentes, tendo por base as suas necessidades individuais.				
Objetivo 2	Assegurar a correta alimentação aos utentes e distribuição da roupa.				
Objetivo 3	Dentro do horário de serviço proceder à correta higienização dos espaços da instituição e realização de tarefas estipuladas.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 –** Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Conhecimento e experiência profissional				
Competência 2	Bom relacionamento				
Competência 3	Compromisso e responsabilidade				
Competência 4	Trabalho em equipa				
Competência 5	Autonomia e iniciativa				
Competência 6	Orientação para resultados				
Competência 7	Melhoria Contínua				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo VI – MAD – Direção Técnica**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Diretor (a) Técnico(a)

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1 – Objetivos a avaliar**

<b>Diretor (a) Técnico (a)</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Gestão de Pessoal, organizar e superintender horários e planos de acordo com as necessidades de organização.	Elaboração de horários e planos de serviços; Questionários de satisfação; Número de reclamações. Supervisão dos superiores hierárquicos.	Disponibilizar dentro das datas previstas os horários dos colaboradores. Obter 0% de reclamações Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>2</b>	Capacidade de resolução de problemas.	Data de surgimento do problema/ Data de resolução da situação; Questionário de satisfação; Número de queixas e reclamações.	Informar a Direção de qualquer questão com relevância; Diminuir o número de queixas, sem repetição das mesmas; Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>3</b>	Supervisão do funcionamento em geral da instituição, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos utentes e as condições de trabalho dos colaboradores da mesma.	Número de reclamações; Questionários de satisfação.	Exposição de uma sugestão de diminuição das despesas da instituição, assegurando a qualidade dos serviços e condições de trabalho.

<b>Diretor(a) Técnico(a)</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de interpretação e análise de situações	Capacidade de análise, avaliação e identificação de situações-problema e suas necessidades; Capacidade de resolução de problemas retirando conclusões/soluções pertinentes.	Perante situações-problema, capacidade de análise e interpretação a aspetos críticos, expondo eventuais resoluções; Analisa cuidadosamente cada situação.
Capacidade de adaptação e melhoria constante	Adaptação e capacidade de se ajustar à mudança e novos desafios; Atualização técnica; Capacidade de desenvolvimento inerente às suas funções.	Desempenho ativo e eficiente; Vê a diversidade de tarefas como uma forma de desenvolvimento e evolução; Interesse em alargar conhecimentos através de ações de formação; Reconhece pontos fracos por forma a evoluir.
Coordenação e liderança	Capacidade de gestão, coordenação, liderança, orientação e dinamização de grupos de trabalho com o intuito de atingir de objetivos.	Facilidade em tomar decisões e obtém resolução das mesmas, envolvendo as partes interessadas; Assume a sua responsabilidade; Prevê e evita acidentes ou eventuais problemas.
Orientação para resultados	Capacidade de realização das tarefas que lhe estão inerentes de forma responsável, com eficácia e eficiência.	Centra-se nas tarefas com prioridade e de maior valor para o serviço; Executa as suas tarefas com rigor e empenho; Cumprir prazos estipulados; Reduz desperdícios no desempenho das diversas atividades.
Autonomia e iniciativa	Atua de forma independente e ativa no dia-a-dia; Capaz de identificar medida de melhoria; Vai além do exigido, antecipando problemas e solicitações.	Usualmente apresenta uma atitude dinâmica respondendo aos desafios profissionais; Tem iniciativa para resolução de situações-problema; Procura em conjunto com as partes interessadas, eventuais resoluções das situações.
Manter o bom relacionamento	Capacidade de harmonizar as relações interpessoais; Capacidade de compreensão e de bom relacionamento com colaboradores e utentes; Zela pelo bem-estar coletivo e individual dos elementos da instituição.	Conhece os elementos da instituição e está apto a prestar informações sobre todos eles; Satisfaz as necessidades dos utentes, segundo as características individuais; Fomenta boas relações.
Compromisso e responsabilidade	Atua de forma responsável, consciente, zelosa e disponível.	- Reconhece a importância das suas funções para cumprimento da missão, objetivos e valores da instituição; - Respeita e faz cumprir os direitos e deveres implementados na instituição; Cumprir o seu horário de laboral; - Zela pela boa imagem da instituição; - De acordo com as normas jurídicas, éticas e deontológicas do serviço, cuida da informação confidencial a que tem acesso.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Gestão de Pessoal, organizar e superintender horários e planos de acordo com as necessidades da organização.				
Objetivo 2	Capacidade de resolução de problemas.				
Objetivo 3	Supervisão do funcionamento em geral da instituição, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos utentes e as condições de trabalho dos colaboradores da mesma.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 – Grau de competências**

<b>Competências</b>		<b>Ponderação</b>	<b>Superou o objetivo (Classificação 5)</b>	<b>Atingiu o objetivo (Classificação 3)</b>	<b>Não atingiu o objetivo (Classificação 1)</b>
Competência 1	Capacidade de interpretação e análise de situações				
Competência 2	Capacidade de adaptação e melhoria constante				
Competência 3	Coordenação e liderança				
Competência 4	Orientação para resultados				
Competência 5	Autonomia e iniciativa				
Competência 6	Manter o bom relacionamento				
Competência 7	Compromisso e responsabilidade				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – Informações Gerais

Avaliador(es)

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

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

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

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

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

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

Avaliado

Categoria Profissional: Diretor (a) Técnico (a)

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

*A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.*

*Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.**

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1 – Objetivos a avaliar**

<b>Diretor (a) Técnico (a)</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Gestão de Pessoal, organizar e superintender horários e planos de acordo com as necessidades de organização.	Elaboração de horários e planos de serviços; Questionários de satisfação; Número de reclamações. Supervisão dos superiores hierárquicos.	Disponibilizar dentro das datas previstas os horários dos colaboradores. Obter 0% de reclamações Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>2</b>	Capacidade de resolução de problemas.	Data de surgimento do problema/ Data de resolução da situação; Questionário de satisfação; Número de queixas e reclamações.	Informar a Direção de qualquer questão com relevância; Diminuir o número de queixas, sem repetição das mesmas; Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>3</b>	Supervisão do funcionamento em geral da instituição, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos utentes e as condições de trabalho dos colaboradores da mesma.	Número de reclamações; Questionários de satisfação.	Exposição de uma sugestão de diminuição das despesas da instituição, assegurando a qualidade dos serviços e condições de trabalho.

<b>Diretor(a) Técnico(a)</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de interpretação e análise de situações	Capacidade de análise, avaliação e identificação de situações-problema e suas necessidades; Capacidade de resolução de problemas retirando conclusões/soluções pertinentes.	Perante situações-problema, capacidade de análise e interpretação a aspetos críticos, expondo eventuais resoluções; Analisa cuidadosamente cada situação.
Capacidade de adaptação e melhoria constante	Adaptação e capacidade de se ajustar à mudança e novos desafios; Atualização técnica; Capacidade de desenvolvimento inerente às suas funções.	Desempenho ativo e eficiente; Vê a diversidade de tarefas como uma forma de desenvolvimento e evolução; Interesse em alargar conhecimentos através de ações de formação; Reconhece pontos fracos por forma a evoluir.
Coordenação e liderança	Capacidade de gestão, coordenação, liderança, orientação e dinamização de grupos de trabalho com o intuito de atingir de objetivos.	Facilidade em tomar decisões e obtém resolução à mesmas, envolvendo as partes interessadas; Assume a sua responsabilidade; Prevê e evita acidentes ou eventuais problemas.
Orientação para resultados	Capacidade de realização das tarefas que lhe estão inerentes de forma responsável, com eficácia e eficiência.	Centra-se nas tarefas com prioridade e de maior valor para o serviço; Executa as suas tarefas com rigor e empenho; Cumprir prazos estipulados; Reduz desperdícios no desempenho das diversas atividades.
Autonomia e iniciativa	Atua de forma independente e ativa no dia-a-dia; Capaz de identificar medida de melhoria; Vai além do exigido, antecipando problemas e solicitações.	Usualmente apresenta uma atitude dinâmica respondendo aos desafios profissionais; Tem iniciativa para resolução de situações-problema; Procura em conjunto com as partes interessadas, eventuais resoluções das situações.
Manter o bom relacionamento	Capacidade de harmonizar as relações interpessoais; Capacidade de compreensão e de bom relacionamento com colaboradores e utentes; Zela pelo bem-estar coletivo e individual dos elementos da instituição.	Conhece os elementos da instituição e está apto a prestar informações sobre todos eles; Satisfaz as necessidades dos utentes, segundo as características individuais; Fomenta boas relações.
Compromisso e responsabilidade	Atua de forma responsável, consciente, zelosa e disponível.	- Reconhece a importância das suas funções para cumprimento da missão, objetivos e valores da instituição; - Respeita e faz cumprir os direitos e deveres implementados na instituição; Cumprir o seu horário de laboral; - Zela pela boa imagem da instituição; - De acordo com as normas jurídicas, éticas e deontológicas do serviço, cuida da informação confidencial a que tem acesso.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Gestão de Pessoal, organizar e superintender horários e planos de acordo com as necessidades da organização.				
Objetivo 2	Capacidade de resolução de problemas.				
Objetivo 3	Supervisão do funcionamento em geral da instituição, garantindo a qualidade dos serviços prestados aos utentes e as condições de trabalho dos colaboradores da mesma.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de interpretação e análise de situações				
Competência 2	Capacidade de adaptação e melhoria constante				
Competência 3	Coordenação e liderança				
Competência 4	Orientação para resultados				
Competência 5	Autonomia e iniciativa				
Competência 6	Manter o bom relacionamento				
Competência 7	Compromisso e responsabilidade				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção

o dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo VII – MAD – Encarregado Geral**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Encarregado Geral

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Encarregado Geral</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Promover a integração dos utentes	Questionários de satisfação; Número de reclamações. Supervisão dos superiores hierárquicos.	Obter 0% de reclamações Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>2</b>	Gerir conflitos	Questionário de satisfação; Número de queixas e reclamações.	Informar a Direção de qualquer questão com relevância; Diminuir o número de de conflitos; Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>3</b>	Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores	Número de reclamações; Questionários de satisfação.	Que os trabalhadores desempenhem eficazmente a sua função

<b>Encarregado Geral</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de trabalho em equipa	Capacidade de trabalho com os diversos membros da instituição. Capacidade de resolução de problemas retirando conclusões/soluções pertinentes.	Perante situações-problema, capacidade de análise e interpretação a aspetos críticos, expondo eventuais resoluções; Analisa cuidadosamente cada situação.
Capacidade de adaptação e melhoria	Adaptação e capacidade de se ajustar à mudança e novos desafios; Atualização técnica; Capacidade de desenvolvimento inerente às suas funções.	Desempenho ativo e eficiente; Vê a diversidade de tarefas como uma forma de desenvolvimento e evolução; Interesse em alargar conhecimentos através de ações de formação; Reconhece pontos fracos por forma a evoluir.
Cooperação	Capacidade de integração e cooperação em equipas diversificadas e de forma ativa.	Integra-se naturalmente em grupos diversificados, tendo um papel ativo. Cooperante com colegas e grupos de trabalho, partilha conhecimentos e apoia sempre que necessário.
Orientação para resultados	Capacidade de realização das tarefas que lhe estão inerentes de forma responsável, com eficácia e eficiência.	Centra-se nas tarefas com prioridade e de maior valor para o serviço; Executa as suas tarefas com rigor e empenho; Cumprir prazos estipulados; Reduz desperdícios no desempenho das diversas atividades.
Autonomia e iniciativa	Atua de forma independente e ativa no dia-a-dia; Capaz de identificar medida de melhoria; Vai além do exigido, antecipando problemas e solicitações.	Usualmente apresenta uma atitude dinâmica respondendo aos desafios profissionais; Tem iniciativa para resolução de situações-problema; Procura em conjunto com as partes interessadas, eventuais resoluções das situações.
Manter o bom relacionamento	Capacidade de harmonizar as relações interpessoais; Capacidade de compreensão e de bom relacionamento com colaboradores e utentes; Zela pelo bem-estar coletivo e individual dos elementos da instituição.	Conhece os elementos da instituição e está apto a prestar informações sobre todos eles; Satisfaz as necessidades dos utentes, segundo as características individuais; Fomenta boas relações.
Compromisso e responsabilidade	Atua de forma responsável, consciente, zelosa e disponível.	Reconhece a importância das suas funções para cumprimento da missão, objetivos e valores da instituição; Respeita e faz cumprir os direitos e deveres implementados na instituição; Cumprir o seu horário de laboral; Zela pela boa imagem da instituição; De acordo com as normas jurídicas, éticas e deontológicas do serviço, cuida da informação confidencial a que tem acesso.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.1 – Objetivos: Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.**

**Quadro 3 – Grau de objetivos**

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Promover a integração dos utentes				
Objetivo 2	Gerir conflitos				
Objetivo 3	Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 –** Grau de competências

<b>Competências</b>		<b>Ponderação</b>	<b>Superou o objetivo (Classificação 5)</b>	<b>Atingiu o objetivo (Classificação 3)</b>	<b>Não atingiu o objetivo (Classificação 1)</b>
Competência 1	Capacidade de trabalho em equipa				
Competência 2	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 3	Cooperação				
Competência 4	Orientação para resultados				
Competência 5	Autonomia e iniciativa				
Competência 6	Manter o bom relacionamento				
Competência 7	Compromisso e responsabilidade				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – Informações Gerais

Avaliador(es)

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

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

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

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

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

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

Avaliado

Categoria Profissional: Encarregado Geral

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

*A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.*

*Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.**

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Encarregado Geral</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Promover a integração dos utentes	Questionários de satisfação; Número de reclamações. Supervisão dos superiores hierárquicos.	Obter 0% de reclamações Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>2</b>	Gerir conflitos	Questionário de satisfação; Número de queixas e reclamações.	Informar a Direção de qualquer questão com relevância; Diminuir o número de conflitos; Obter pontuação positiva nos questionários de satisfação;
<b>3</b>	Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores	Número de reclamações; Questionários de satisfação.	Que os trabalhadores desempenhem eficazmente a sua função

<b>Encarregado Geral</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de trabalho em equipa	Capacidade de trabalho com os diversos membros da instituição. Capacidade de resolução de problemas retirando conclusões/soluções pertinentes.	Perante situações-problema, capacidade de análise e interpretação a aspetos críticos, expondo eventuais resoluções; Analisa cuidadosamente cada situação.
Capacidade de adaptação e melhoria	Adaptação e capacidade de se ajustar à mudança e novos desafios; Atualização técnica; Capacidade de desenvolvimento inerente às suas funções.	Desempenho ativo e eficiente; Vê a diversidade de tarefas como uma forma de desenvolvimento e evolução; Interesse em alargar conhecimentos através de ações de formação; Reconhece pontos fracos por forma a evoluir.
Cooperação	Capacidade de integração e cooperação em equipas diversificadas e de forma ativa.	Integra-se naturalmente em grupos diversificados, tendo um papel ativo. Cooperante com colegas e grupos de trabalho, partilha conhecimentos e apoia sempre que necessário.
Orientação para resultados	Capacidade de realização das tarefas que lhe estão inerentes de forma responsável, com eficácia e eficiência.	Centra-se nas tarefas com prioridade e de maior valor para o serviço; Executa as suas tarefas com rigor e empenho; Cumprir prazos estipulados; Reduz desperdícios no desempenho das diversas atividades.
Autonomia e iniciativa	Atua de forma independente e ativa no dia-a-dia; Capaz de identificar medida de melhoria; Vai além do exigido, antecipando problemas e solicitações.	Usualmente apresenta uma atitude dinâmica respondendo aos desafios profissionais; Tem iniciativa para resolução de situações-problema; Procura em conjunto com as partes interessadas, eventuais resoluções das situações.
Manter o bom relacionamento	Capacidade de harmonizar as relações interpessoais; Capacidade de compreensão e de bom relacionamento com colaboradores e utentes; Zela pelo bem-estar coletivo e individual dos elementos da instituição.	Conhece os elementos da instituição e está apto a prestar informações sobre todos eles; Satisfaz as necessidades dos utentes, segundo as características individuais; Fomenta boas relações.
Compromisso e responsabilidade	Atua de forma responsável, consciente, zelosa e disponível.	Reconhece a importância das suas funções para cumprimento da missão, objetivos e valores da instituição; Respeita e faz cumprir os direitos e deveres implementados na instituição; Cumprir o seu horário de laboral; Zela pela boa imagem da instituição; De acordo com as normas jurídicas, éticas e deontológicas do serviço, cuida da informação confidencial a que tem acesso.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

Quadro 3 – **Grau de objetivos**

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Promover a integração dos utentes				
Objetivo 2	Gerir conflitos				
Objetivo 3	Coordenar e orientar o trabalho dos colaboradores				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de trabalho em equipa				
Competência 2	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 3	Cooperação				
Competência 4	Orientação para resultados				
Competência 5	Autonomia e iniciativa				
Competência 6	Manter o bom relacionamento				
Competência 7	Compromisso e responsabilidade				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação - informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo VIII – MAD – Animador Sociocultural**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Animador Sociocultural

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

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

A instituição tem como missão *a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1 – Objetivos a avaliar**

<b>Animador Sociocultural</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Elaborar e aprovar o plano de atividades anual de atividades até 31 de Outubro.	Data prevista da entrega do plano; Data de entrega do plano anual; Aprovação do plano pelos superiores hierárquicos; Questionário de satisfação dos utentes.	Entrega do documento antes da data prevista; Aprovação dos superiores hierárquicos; Pontuação positiva nos questionários de satisfação.
<b>2</b>	Conseguir em média 90% da participação dos utentes nas atividades.	Número total de utentes; Número de utentes participantes em atividades; Questionários de satisfação.	Aumentar em 20% a participação dos utentes; Pontuação positiva nos questionários de satisfação.
<b>3</b>	Diversificar as atividades realizadas com os utentes.	Eventos realizados. Número de repetição das atividades; Despesas inerentes/ receitas;	Diversificar as atividades em relação ao ano anterior; Aumentar o número de participações em eventos de divulgação dos trabalhos realizados pelos utentes.

<b>Animador Sociocultural</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Conhecimentos técnicos especializados	Saberes inerentes à sua área de atuação.	Possui os conhecimentos essenciais para desempenho da sua função e aplica-os no seu dia-a-dia; Comportamento responsável; Desenvolve as suas tarefas com qualidade.
Reutilização de recursos	Capacidade de redução de custos, reaproveitamento de recursos disponíveis.	Faz um bom aproveitamento dos recursos existentes, de forma a que não haja gastos supérfluos; Utilização de matérias recicladas na realização de atividades; Respeita as condições de segurança na utilização dos recursos disponíveis.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa as atividades que realiza conforme as necessidades individuais; Põe os interesses dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprimento das suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprimento do seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Trabalho de cooperação e equipa	Facilidade de trabalho com grupos diversificados e participação ativa.	Tem facilidade em trabalhar em grupo, participando de forma cooperante e ativa; Aceita crítica e partilha conhecimentos com os colegas. Mostra-se sempre disponível.
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

**Quadro 3 – Grau de objetivos**

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Apresentar o plano anual de atividades até 31 de outubro.				
Objetivo 2	Conseguir em média 50% da participação dos utentes nas atividades.				
Objetivo 3	Divulgar os trabalhos realizados pelos utentes.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 – Grau de competências**

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				

Competência 2	Conhecimentos técnicos especializados				
Competência 3	Reutilização de recursos				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Trabalho de cooperação e equipa				
Competência 7	Iniciativa e autonomia				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – 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 a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Animador Sociocultural</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Elaborar e aprovar o plano de atividades anual de atividades até 31 de outubro.	Data prevista da entrega do plano; Data de entrega do plano anual; Aprovação do plano pelos superiores hierárquicos; Questionário de satisfação dos utentes.	Entrega do documento antes da data prevista; Aprovação dos superiores hierárquicos; Pontuação positiva nos questionários de satisfação.
<b>2</b>	Conseguir em média 90% da participação dos utentes nas atividades.	Número total de utentes; Número de utentes participantes em atividades; Questionários de satisfação.	Aumentar em 20% a participação dos utentes; Pontuação positiva nos questionários de satisfação.
<b>3</b>	Diversificar as atividades realizadas com os utentes.	Eventos realizados. Número de repetição das atividades; Despesas inerentes/ receitas;	Diversificar as atividades em relação ao ano anterior; Aumentar o número de participações em eventos de divulgação dos trabalhos realizados pelos utentes.

<b>Animador Sociocultural</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Conhecimentos técnicos especializados	Saberes inerentes à sua área de atuação.	Possui os conhecimentos essenciais para desempenho da sua função e aplica-os no seu dia-a-dia; Comportamento responsável; Desenvolve as suas tarefas com qualidade.
Reutilização de recursos	Capacidade de redução de custos, reaproveitamento de recursos disponíveis.	Faz um bom aproveitamento dos recursos existentes, de forma a que não haja gastos supérfluos; Utilização de matérias recicladas na realização de atividades; Respeita as condições de segurança na utilização dos recursos disponíveis.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa as atividades que realiza conforme as necessidades individuais; Pões os interesses dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Trabalho de cooperação e equipa	Facilidade de trabalho com grupos diversificados e participação ativa.	Tem facilidade em trabalhar em grupo, participando de forma cooperante e ativa; Aceita críticas e partilha conhecimentos com os colegas. Mostra-se sempre disponível.
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

**Fonte:** Realização própria, 2019

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Apresentar o plano anual de atividades até 31 de outubro.				
Objetivo 2	Conseguir em média 50% da participação dos utentes nas atividades.				
Objetivo 3	Divulgar os trabalhos realizados pelos utentes.				
Total de classificação		100%			

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Conhecimentos técnicos especializados				
Competência 3	Reutilização de recursos				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Trabalho de cooperação e equipa				
Competência 7	Iniciativa e autonomia				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo IX – MAD – Enfermeiro (a)**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Enfermeiro (a)

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Enfermeiro (a)</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>	
<b>1</b>	Garantir a medicação prescrita pelo médico	Número de medicação em falta; Número de reclamações dos utentes.	0% de reclamações; 0% de falta de medicação.
<b>2</b>	Controlar semanalmente os sinais vitais e glicemia dos utentes	Registos dos sinais vitais e glicemia; Questionário de satisfação dos utentes.	0% de falhas nos registos; Satisfação positiva dos utentes.
<b>3</b>	Manter o processo clínico atualizado	Registos no processo clínico; Número de reclamações.	0% de falhas nos registos; Satisfação positiva dos utentes.

<b>Enfermeiro(a)</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Conhecimentos técnicos especializados	Saberes inerentes à sua área de atuação.	Possui os conhecimentos essenciais para desempenho da sua função e aplica-os no seu dia-a-dia; Comportamento responsável; Desenvolve as suas tarefas com qualidade.
Capacidade de análise	Relaciona de forma lógica informação recolhida. Sabe lidar com os problemas que surgem.	Está atento ao comportamento dos utentes; Perante situações-problema reage de forma adequada e dentro de tempo útil, encontrando diversas formas de resolução.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprimento das suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprimento do seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Trabalho de cooperação e equipa	Facilidade de trabalho com grupos diversificados e participação ativa.	Tem facilidade em trabalhar em grupo, participando de forma cooperante e ativa; Aceita críticas e partilha conhecimentos com os colegas. Mostra-se sempre disponível.
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

**Quadro 3 – Grau de objetivos**

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação1)
Objetivo 1	Garantir a medicação prescrita pelo médico.				
Objetivo 2	Controlar semanalmente os sinais vitais e glicemia dos utentes.				
Objetivo 3	Manter o processo clínico atualizado.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 – Grau de competências**

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				

Competência 2	Conhecimentos técnicos especializados				
Competência 3	Capacidade de análise				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Trabalho de cooperação e equipa				
Competência 7	Iniciativa e autonomia				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – Informações Gerais

Avaliador(es)

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

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

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

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

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

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

Avaliado

Categoria Profissional: Enfermeiro(a)

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Enfermeiro (a)</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>CrITÉrios de SuperaçŁo</b>
<b>1</b>	Garantir a medicação prescrita pelo médico	Número de medicação em falta; Número de reclamações dos utentes.	0% de reclamações; 0% de falta de medicação.
<b>2</b>	Controlar semanalmente os sinais vitais e glicemia dos utentes	Registos dos sinais vitais e glicemia; Questionário de satisfação dos utentes.	0% de falhas nos registos; Satisfação positiva dos utentes.
<b>3</b>	Manter o processo clínico atualizado	Registos no processo clínico; Número de reclamações.	0% de falhas nos registos; Satisfação positiva dos utentes.

<b>Enfermeiro(a)</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Conhecimentos técnicos especializados	Saberes inerentes à sua área de atuação.	Possui os conhecimentos essenciais para desempenho da sua função e aplica-os no seu dia-a-dia; Comportamento responsável; Desenvolve as suas tarefas com qualidade.
Capacidade de análise	Relaciona de forma lógica informação recolhida. Sabe lidar com os problemas que surgem.	Está atento ao comportamento dos utentes; Perante situações-problema reage de forma adequada e dentro de tempo útil, encontrando diversas formas de resolução.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprimento das suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprimento do seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Trabalho de cooperação e equipa	Facilidade de trabalho com grupos diversificados e participação ativa.	Tem facilidade em trabalhar em grupo, participando de forma cooperante e ativa; Aceita críticas e partilha conhecimentos com os colegas. Mostra-se sempre disponível.
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

**Fonte:** Realização própria, 2019

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação1)
Objetivo 1	Garantir a medicação prescrita pelo médico.				
Objetivo 2	Controlar semanalmente os sinais vitais e glicemia dos utentes.				
Objetivo 3	Manter o processo clínico atualizado.				
Total de classificação		100%			

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Conhecimentos técnicos especializados				
Competência 3	Capacidade de análise				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Trabalho de cooperação e equipa				
Competência 7	Iniciativa e autonomia				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo X – MAD – Cozinheiro**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Cozinheiro

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1 – Objetivos a avaliar**

<b>Cozinheiro</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Garantir atempadamente as refeições	Hora prevista da refeição; Reclamações; Questionários de satisfação; Refeições preparadas/previstas.	0% de reclamações; Satisfação dos utentes.
<b>2</b>	Dentro do horário laboral executar as suas tarefas diárias e de limpeza.	Tarefas realizadas/previstas. Registos de higienização; Questionário de satisfação dos utentes.	Cumprir as suas tarefas diárias. 0% de falhas nos registos de higienização; Satisfação positiva dos utentes.
<b>3</b>	Garantir o serviço de refeitório.	Número de reclamações.; Satisfação dos utentes.	0% de reclamações; Satisfação positiva dos utentes.

<b>Cozinheiro</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Conhecimentos técnicos especializados	Saberes inerentes à sua área de atuação.	Possui os conhecimentos essenciais para desempenho da sua função e aplica-os no seu dia-a-dia; Comportamento responsável; Desenvolve as suas tarefas com qualidade.
Orientação para resultados	Capacidade de realizar eficazmente as tarefas que lhe estão destinadas.	Capacidade de identificar tarefas com prioridade, orientando eficazmente o serviço; Boa gestão de tempo; Cumprir prazos; Utilização adequada e consciente de recursos.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigorantes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Trabalho de cooperação e equipa	Facilidade de trabalho com grupos diversificados e participação ativa.	Tem facilidade em trabalhar em grupo, participando de forma cooperante e ativa; Aceita críticas e partilha conhecimentos com os colegas. Mostra-se sempre disponível.

Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autônoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.
------------------------	---	--

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Garantir atempadamente as refeições.				
Objetivo 2	Dentro do horário laboral executar as suas tarefas diárias e de limpeza.				
Objetivo 3	Garantir o serviço de refeitório.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 – Grau de competências**

<b>Competências</b>		<b>Ponderação</b>	<b>Superou o objetivo (Classificação 5)</b>	<b>Atingiu o objetivo (Classificação 3)</b>	<b>Não atingiu o objetivo (Classificação 1)</b>
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Conhecimentos técnicos especializados				
Competência 3	Orientação para resultados				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Trabalho de cooperação e equipa				
Competência 7	Iniciativa e autonomia				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – 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 a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

*A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.*

*Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.**

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Cozinheiro</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Crítérios de Superação</b>
<b>1</b>	Garantir atempadamente as refeições	Hora prevista da refeição; Reclamações; Questionários de satisfação; Refeições preparadas/previstas.	0% de reclamações; Satisfação dos utentes.
<b>2</b>	Dentro do horário laboral executar as suas tarefas diárias e de limpeza.	Tarefas realizadas/previstas. Registos de higienização; Questionário de satisfação dos utentes.	Cumprir as suas tarefas diárias. 0% de falhas nos registos de higienização; Satisfação positiva dos utentes.
<b>3</b>	Garantir o serviço de refeitório.	Número de reclamações.; Satisfação dos utentes.	0% de reclamações; Satisfação positiva dos utentes.

<b>Cozinheiro</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Conhecimentos técnicos especializados	Saberes inerentes à sua área de atuação.	Possui os conhecimentos essenciais para desempenho da sua função e aplica-os no seu dia-a-dia; Comportamento responsável; Desenvolve as suas tarefas com qualidade.
Orientação para resultados	Capacidade de realizar eficazmente as tarefas que lhe estão destinadas.	Capacidade de identificar tarefas com prioridade, orientando eficazmente o serviço; Boa gestão de tempo; Cumprir prazos; Utilização adequada e consciente de recursos.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Trabalho de cooperação e equipa	Facilidade de trabalho com grupos diversificados e participação ativa.	Tem facilidade em trabalhar em grupo, participando de forma cooperante e ativa; Aceita críticas e partilha conhecimentos com os colegas. Mostra-se sempre disponível.

Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.
------------------------	---	--

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

**Fonte:** Realização própria, 2019

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Garantir atempadamente as refeições.				
Objetivo 2	Dentro do horário laboral executar as suas tarefas diárias e de limpeza.				
Objetivo 3	Garantir o serviço de refeitório.				
Total de classificação		100%			

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Conhecimentos técnicos especializados				
Competência 3	Orientação para resultados				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Trabalho de cooperação e equipa				
Competência 7	Iniciativa e autonomia				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo XI – MAD – Assistente Administrativo**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Assistente Administrativo

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

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

A instituição tem como missão *a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1 – Objetivos a avaliar**

<b>Assistente Administrativo</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Indicador de medida</b>	<b>Critérios de Superação</b>
<b>1</b> Racionar os gastos da instituição analisando propostas de bens.	Folha de caixa mensal; Reclamações; Supervisão do superior.	Reduzir ao máximo as despesas da instituição comparativamente ao ano anterior. Otimização de recursos.
<b>2</b> Gestão de stocks	Produtos existente/Produtos necessários; Registos das falhas; Reclamações.	0% de rotura de stocks e de reclamações.
<b>3</b> Garantir remuneração dos colaboradores e fornecedores até ao último dia útil do mês.	Data prevista de pagamento/Data de pagamento; Reclamações; Questionário de Satisfação dos colaboradores.	Cumprir datas; Satisfação dos colaboradores.

<b>Assistente Administrativo</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Capacidade de análise	Capacidade para interpretar vários tipos de informação. Resolução de problemas analisando as várias alternativas.	Comportamento responsável; Capacidade de resolução e previsão de problemas.
Orientação para resultados	Capacidade de realizar eficazmente as tarefas que lhe estão destinadas.	Capacidade de identificar tarefas com prioridade, orientando eficazmente o serviço; Boa gestão de tempo; Cumprir prazos; Utilização adequada e consciente de recursos.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.
Liderança	Capacidade de coordenar e liderar equipas de trabalho.	Toma decisões com autonomia; Envolve os colaboradores, sempre que necessário, na resolução de problemas; Age de forma responsável.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Racionar os gastos da instituição analisando propostas de bens.				
Objetivo 2	Gestão de stocks				
Objetivo 3	Garantira remuneração dos colaboradores e fornecedores até ao último dia útil do mês.				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4 –** Grau de competências

<b>Competências</b>		<b>Ponderação</b>	<b>Superou o objetivo (Classificação 5)</b>	<b>Atingiu o objetivo (Classificação 3)</b>	<b>Não atingiu o objetivo (Classificação 1)</b>
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Conhecimentos de análise				
Competência 3	Orientação para resultados				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Iniciativa e autonomia				
Competência 7	Liderança				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – Informações Gerais

Avaliador(es)

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

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

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

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

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

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

Avaliado

Categoria Profissional: Assistente Administrativo

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Assistente Administrativo</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Critérios de Superação</b>
<b>1</b>	Racionar os gastos da instituição analisando propostas de bens.	Folha de caixa mensal; Reclamações; Supervisão do superior.	Reduzir ao máximo as despesas da instituição comparativamente ao ano anterior. Otimização de recursos.
<b>2</b>	Gestão de stocks	Produtos existente/Produtos necessários; Registos das falhas; Reclamações.	0% de rotura de stocks e de reclamações.
<b>3</b>	Garantir a remuneração dos colaboradores e fornecedores até ao último dia útil do mês.	Data prevista de pagamento/Data de pagamento; Reclamações; Questionário de Satisfação dos colaboradores.	Cumprir datas; Satisfação dos colaboradores.

<b>Assistente Administrativo</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Capacidade de análise	Capacidade para interpretar vários tipos de informação. Resolução de problemas analisando as várias alternativas.	Comportamento responsável; Capacidade de resolução e previsão de problemas.
Orientação para resultados	Capacidade de realizar eficazmente as tarefas que lhe estão destinadas.	Capacidade de identificar tarefas com prioridade, orientando eficazmente o serviço; Boa gestão de tempo; Cumprir prazos; Utilização adequada e consciente de recursos.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Compromisso e responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigentes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.
Liderança	Capacidade de coordenar e liderar equipas de trabalho.	Toma decisões com autonomia; Envolve os colaboradores, sempre que necessário, na resolução de problemas; Age de forma responsável.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

**Fonte:** Realização própria, 2019

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Racionar os gastos da instituição analisando propostas de bens.				
Objetivo 2	Gestão de stocks				
Objetivo 3	Garantira remuneração dos colaboradores e fornecedores até ao último dia útil do mês.				
Total de classificação		100%			

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Conhecimentos de análise				
Competência 3	Orientação para resultados				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Compromisso e responsabilidade				
Competência 6	Iniciativa e autonomia				
Competência 7	Liderança				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo XII – MAD – Educador de Infância**

I – Informações Gerais

Categoria Profissional: Educador de Infância

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Educador de Infância</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Critérios de Superação</b>
<b>1</b>	Promover o desenvolvimento e aprendizagem da criança.	Fichas de avaliação; Comportamento, participação dos alunos nas atividades.	Aumento em 20% das notas dos alunos comparativamente ao ano anterior
<b>2</b>	Coordenar, orientar e dinamizar a equipa de trabalho.	Número de reclamações; Número de tarefas previstas/ Número de tarefas realizadas	0% de reclamações; Concretização do maior número de tarefas previstas assim como a participação de todos os elementos.
<b>3</b>	Resolução de problemas	Número de ocorrências/ Resolução de problemas.  Questionário de satisfação dos clientes.	Resolução de eventuais situações em tempo útil;  Pontuação positiva no questionário de satisfação.

<b>Educador de Infância</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Otimização de recursos	Utiliza de forma correta os recursos e instrumentos de trabalho disponíveis.	Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos disponíveis e redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza nas suas tarefas material “reciclado” ou reutilizável, com a intenção de redução dos custos e de reaproveitamento; Zela pela manutenção dos materiais e respeita as condições de segurança.
Conhecimentos especializados e capacidade de análise	Conjunto de conhecimentos inerentes à profissão essenciais para o desempenho das suas funções. Capacidade de análise do meio envolvente e dos elementos que o rodeiam.	Aplica os conhecimentos técnicos de forma adequada para o bom desempenho das suas tarefas. Analisa de forma cuidada toda a informação recolhida no dia-a-dia e analisa comportamentos identificando com antecipação eventuais problemas que possam surgir.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigorantes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.
Capacidade de Liderança e de cooperação	Capacidade de coordenar e liderar equipas de trabalho.	Toma decisões com autonomia; Envolve os colaboradores, sempre que necessário, na resolução de problemas; Age de forma responsável.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação1)
Objetivo 1	Promover o desenvolvimento e aprendizagem da criança.				
Objetivo 2	Coordenar, orientar e dinamizar a equipa de trabalho.				
Objetivo 3	Resolução de problemas				
Total de classificação		100%			

Fonte: Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

Competências		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação1)
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Otimização de recursos				

Competência 3	Conhecimentos especializados e capacidade de análise				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Responsabilidade				
Competência 6	Iniciativa e autonomia				
Competência 7	Capacidade de liderança e de cooperação				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Propostas e comentários

III.1 – Sugestões: Este campo é de preenchimento opcional, destina-se à proposta de sugestões de melhoria, críticas e sugestões no processo de avaliação de desempenho e formação profissional.

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

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

PREENCHER PELO/OS AVALIADOR/ES

I – Informações Gerais

Avaliador(es)

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

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

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

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

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

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

Avaliado

Categoria Profissional: Educador de Infância

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

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

*A instituição tem como missão a melhoria da qualidade dos serviços prestados, esforçando-se, de modo a ser reconhecida como um pilar primordial de desenvolvimento social e humano da comunidade e um centro de excelência na intervenção social.*

A ação da instituição é definida através dos seus valores que representam os compromissos e princípios éticos.

Inspirados nas catorze obras de Misericórdia são assim os valores e princípios da SCMT, sendo eles *proteção e promoção da humanidade na dimensão espiritual e corporal.*

*A sua atuação baseia-se no respeito pela dignidade humana; ética, responsabilidade e competência profissional; humanização dos serviços prestados; idoneidade, isenção, rigor e sustentabilidade; Criatividade, inovação e qualidade.*

**Fonte:** Regulamento Interno, 2019

## II – Parâmetros de Avaliação

**Quadro 1** – Objetivos a avaliar

<b>Educador de Infância</b>			
<b>Objetivos</b>		<b>Indicador de medida</b>	<b>Critérios de Superação</b>
<b>1</b>	Promover o desenvolvimento e aprendizagem da criança.	Fichas de avaliação; Comportamento, participação dos alunos nas atividades.	Aumento em 20% das notas dos alunos comparativamente ao ano anterior
<b>2</b>	Coordenar, orientar e dinamizar a equipa de trabalho.	Número de reclamações; Número de tarefas previstas/ Número de tarefas realizadas	0% de reclamações; Concretização do maior número de tarefas previstas assim como a participação de todos os elementos.
<b>3</b>	Resolução de problemas	Número de ocorrências/ Resolução de problemas.  Questionário de satisfação dos clientes.	Resolução de eventuais situações em tempo útil;  Pontuação positiva no questionário de satisfação.

<b>Educador de Infância</b>		
<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tradução em comportamentos</b>
Capacidade de adaptação e melhoria	Capacidade de se ajustar a mudanças e novos desafios. Atualização técnica.	Interesse na atualização das suas competências técnicas; Interesse no seu desenvolvimento profissional, participação em formações; Encara a mudança como oportunidade de evolução; Capacidade de reconhecer pontos negativos, trabalhando para a melhoria destes.
Otimização de recursos	Utiliza de forma correta os recursos e instrumentos de trabalho disponíveis.	Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos disponíveis e redução de desperdícios e gastos supérfluos; Utiliza nas suas tarefas material “reciclado” ou reutilizável, com a intenção de redução dos custos e de reaproveitamento; Zela pela manutenção dos materiais e respeita as condições de segurança.
Conhecimentos especializados e capacidade de análise	Conjunto de conhecimentos inerentes à profissão essenciais para o desempenho das suas funções. Capacidade de análise do meio envolvente e dos elementos que o rodeiam.	Aplica os conhecimentos técnicos de forma adequada para o bom desempenho das suas tarefas. Analisa de forma cuidada toda a informação recolhida no dia-a-dia e analisa comportamentos identificando com antecipação eventuais problemas que possam surgir.
Bom relacionamento	Compreensão da pessoa idosa e seus comportamentos. Zela pelo bem-estar e relacionamento coletivo.	Conhece bem os utentes e colabora de forma voluntária; Adequa os serviços que realiza conforme as necessidades individuais; Põe o interesse dos utentes em primeiro lugar; Fomenta o bom relacionamento em geral.
Responsabilidade	Cumprir as suas tarefas com responsabilidade e tem noção da realização das suas tarefas como um contributo para o bom funcionamento da instituição.	Exerce a sua função tendo por base a missão, objetivos e valores da instituição; Respeita os direitos e deveres vigorantes, protegendo a imagem da instituição. Cumprir o seu horário laboral; Respeita a informação confidencial a que tem acesso;
Iniciativa e autonomia	Sem necessidade de orientação, atua de forma independente e correta. Procura ir mais além do exigido.	Tem uma postura dinâmica e ativa; Realiza de forma autónoma as suas tarefas e tem iniciativa na resolução de problemas que surjam. Procura soluções alternativas.
Capacidade de Liderança e de cooperação	Capacidade de coordenar e liderar equipas de trabalho.	Toma decisões com autonomia; Envolve os colaboradores, sempre que necessário, na resolução de problemas; Age de forma responsável.

**Quadro 2** – Competências a avaliar

**Fonte:** Realização própria, 2019

II.1 – **Objetivos:** Para cada objetivo definido, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 3** – Grau de objetivos

Objetivos		Ponderação	Superou o objetivo (Classificação 5)	Atingiu o objetivo (Classificação 3)	Não atingiu o objetivo (Classificação 1)
Objetivo 1	Promover o desenvolvimento e aprendizagem da criança.				
Objetivo 2	Coordenar, orientar e dinamizar a equipa de trabalho.				
Objetivo 3	Resolução de problemas				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

**II.2 – Competências:** Para cada competência definida, assinale com um X o nível que considera adequado ao seu desempenho ao longo do período.

**Quadro 4** – Grau de competências

<b>Competências</b>		<b>Ponderação</b>	<b>Superou o objetivo (Classificação 5)</b>	<b>Atingiu o objetivo (Classificação 3)</b>	<b>Não atingiu o objetivo (Classificação 1)</b>
Competência 1	Capacidade de adaptação e melhoria				
Competência 2	Otimização de recursos				
Competência 3	Conhecimentos especializados e capacidade de análise				
Competência 4	Bom relacionamento				
Competência 5	Responsabilidade				
Competência 6	Iniciativa e autonomia				
Competência 7	Capacidade de liderança e de cooperação				
Total de classificação		100%			

**Fonte:** Realização própria, 2019

### III – Avaliação Global de Desempenho

III.1 – No quadro a seguir o avaliador deve preencher a coluna respeitante à “pontuação” de acordo com os totais obtidos. Na “pontuação Ponderação” deve efetuar a menção nela descrita.

Parâmetros de Avaliação	Pontuação	Ponderação	Pontuação/Ponderação
Objetivos			
Competências			
		Total	

Avaliação Final	Desempenho Relevante	
	Desempenho Adequado	
	Desempenho Inadequado	

III.2 – Justificação de Não Avaliação: Em caso de não existir avaliação, o avaliador deve justificar o motivo de Não avaliação.

--

#### IV – Homologação, informação e conhecimento da Avaliação de Desempenho

IV.1 – Comunicação da Avaliação de Desempenho ao Avaliado: O(s) Avaliador(es) devem divulgar a informação relativamente á avaliação realizada, devendo preencher o seguinte quadro.

<p>Tomei conhecimento da Avaliação de Desempenho realizada. No dia ___/___/___</p> <p>O avaliado:</p> <hr/>
<p>O(s) avaliador(es):</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Observações:</p>

IV.2 - Homologação, despacho da Direção da SCMT: Como responsável máximo, a direção dá o seu parecer final da Avaliação de Desempenho.

<p style="text-align: right;">Data: ___/___/___</p>
---

IV.III – Conhecimento da Avaliação: Depois de todo o processo de avaliação, é dado a conhecer ao avaliado a sua avaliação.

Em dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, declaro ter conhecimento da minha avaliação de desempenho.

O avaliado: \_\_\_\_\_

O(s)

Avaliador(es):

---

---

**Anexo XIII** - Modelo De Regulamento Do Sistema De Avaliação De Desempenho Do Pessoal Da Santa Casa Da Misericórdia De Tabuaço



Santa Casa da Misericórdia de  
**TABUAÇO**

## **Regulamento do Sistema de Avaliação de Desempenho da Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço**

### **Artigo 1º**

#### Objeto

- 1 – O presente regulamento regula o Sistema de Avaliação de Desempenho na Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço.
- 2 – O Sistema de Avaliação de Desempenho visa proporcionar o desenvolvimento do desempenho profissional dos colaboradores da SCMT, e a qualidade nos serviços que presta.

### **Artigo 2º**

#### Aplicação

- 1 – O regulamento do sistema de avaliação de desempenho aplica-se a todos os colaboradores da Santa Casa da Misericórdia de Tabuaço, adiante designada de Instituição;
- 2 – Segue os termos gerais da Lei do Trabalho (Lei 7/2009, de 12 fevereiro), do Contrato de Trabalho das IPSS, sendo válido até reformulação;
- 3 – Consideram-se, como funcionários, todas as pessoas que tenham vínculo com a Instituição.
- 4 – Funcionários com mínimo de 6 meses a exercer funções, são avaliados;

5 – Este sistema não se aplica a trabalhadores em prestação de serviços, ou que estejam integrados em programadas de medidas de estágio ou de organismos privados ou públicos;

6 – A Direção da Instituição não é alvo de avaliação.

### **Artigo 3º**

#### **Intervenientes**

1 – Intervêm no processo de avaliação do desempenho:

- a) O (s) avaliado (s).
- b) O (s) avaliador (es).
- c) A Direção.

2 – A homologação das classificações dos funcionários e respetivos efeitos, fica a cargo dos membros da Direção.

### **Artigo 4º**

#### **Objetivos**

1 – Consideram-se os seguintes objetivos do sistema de avaliação de desempenho:

- a) Colaborar para a melhoria da gestão da SCMT, tendo em conta o bem-estar dos utentes;
- b) Identificar necessidades de formação dos colaboradores;
- c) Consciencializar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, de forma a este ir de encontro com os valores, princípios e missão da instituição;
- d) Facilitar a comunicação entre colaboradores e hierarquia;
- e) Fomentar a motivação dos colaboradores;
- f) Desenvolvimento de capacidades e competências;
- g) Distinguir o trabalho dos colaboradores conforme desempenho demonstrado;
- h) Cultura de qualidade e responsabilidade.

## **Artigo 5º**

### *Direitos dos Avaliados*

- 1 – O avaliado deve ter conhecimento dos critérios de avaliação nomeadamente:
  - 1.1 – Objetivos, competências e ponderação.
  - 1.2 - Participar nas reuniões anuais de desempenho;
  - 1.3 - Reclamar em caso de discordância da avaliação;
  - 1.4 - Direito de confidencialidade das avaliações.

## **Artigo 6º**

### *Deveres*

- 1 – O avaliado deve:
  - 1.1 – Colaborar no processo avaliativo e participar na elaboração de objetivos e competências e respetivos níveis a atingir;
  - 1.2 - Preencher o Questionário de Avaliação;
  - 1.3 - Participar na entrevista de desempenho;
  - 1.4 - Garantir a confidencialidade dos resultados obtidos no processo de avaliação.

## **Artigo 7º**

### *Processo de Avaliação*

- 1 - O processo de avaliação é anual;
- 2 - O processo de avaliação recai sobre o tempo de serviço prestado;
- 3 - Termina após auto e heteroavaliação.

## Artigo 8º

### Calendário do Sistema de Avaliação

#### Ano X+1

<b>Janeiro</b>	<b>Definição dos Objetivos</b> – os objetivos devem corroborar com a Missão, Valores e plano anual de atividades da Instituição. O avaliador os avaliados devem concordar com os objetivos estipulados e indicadores de medida.
<b>Junho</b>	<b>Reunião de Acompanhamento</b> – reuniões entre superiores hierárquicos e colaboradores para esclarecimento de eventuais dúvidas.
<b>Dezembro</b>	<b>Preparação da Avaliação</b> - Nesta fase é feita a autoavaliação que consiste no preenchimento do Questionário próprio que terá como finalidade envolver o colaborador no processo de avaliação. Pretende-se ter em conta a sua apreciação sobre o desempenho das suas funções.  É realizada também, a heteroavaliação, esta é realizada por um ou mais avaliadores, sendo estes seus superiores hierárquicos.
<b>Janeiro</b>	<b>Reunião da Avaliação de Desempenho</b> – Reunião entre Direção e Diretor técnico com a finalidade de validação dos resultados obtidos.  Realizada reunião individualizada com os colaboradores por forma a analisar e dar conhecimento dos resultados da avaliação de desempenho. Verificam-se eventuais necessidades de formação.  Nesta fase são ainda atualizados novos objetivos e competências para o ano seguintes.
<b>5 dia após a reunião de Avaliação</b>	Os avaliados podem reclamar da decisão até cinco dias após da reunião de avaliação.  A Direção tem 10 dias após apresentação da reclamação para apresentar uma decisão.
	<b>Homologação</b> – A Direção da Instituição apresenta o seu parecer final.

<b>15 de Fevereiro</b>	
<b>31 de Março</b>	<b>Apresentação do relatório e divulgação dos resultados</b> – O Diretor Técnico faz o relatório anual com os resultados da Avaliação de Desempenho. Os resultados são divulgados, conservando a confidencialidade dos mesmos.

## **Artigo 9º**

### Parâmetros de Avaliação

1 - O parâmetro de avaliação neste regulamento no processo de avaliação de desempenho define três objetivos e sete competências para cada categoria profissional.

2- Os parâmetros referidos anteriormente traduzem-se da seguinte maneira:

2.1 - Cumprimento dos objetivos: tendo em conta os indicadores de medida;

2.2 -Competências: de acordo com o demonstrado baseando-se nas competências esperadas.

## **Artigo 10º**

### Ponderação

1 – Para os parâmetros de avaliação objetivos e competências são definidos os níveis de ponderação 30% e 70%.

2 – Para as componentes objetivos e competências estabelece-se uma ponderação mínima de 10% individualmente.

## **Artigo 11º**

### Escala Avaliativa

1 – A escala avaliativa traduz-se entre um e cinco para os objetivos e manifestar-se da seguinte forma:

a) Não superou o objetivo: Classificação 1;

- b) Atingiu o objetivo: Classificação 3;
- c) Superou o objetivo: Classificação 5.

2 – A componente competência manifesta-se da seguinte maneira:

- a) Competência não demonstrada: Classificação 1;
- b) Competência demonstrada: Classificação 3;
- c) Competência demonstrada: Classificação 5.

3 - A avaliação global é transposta em menção quantitativa:

- a) Desempenho relevante - correspondente a uma avaliação entre 4 e 5;
- b) Desempenho adequado - correspondente a uma avaliação entre 2 a 3,99;
- c) Desempenho inadequado - correspondente a uma avaliação de 1 a 1,99.

## **Artigo 12º**

### *Auto e heteroavaliação*

1 - A autoavaliação é realizada pelo avaliado preenchendo o questionário de avaliação de desempenho referindo a sua categoria profissional;

2- Na heteroavaliação o Diretor(a) Técnico(a) realiza a avaliação às seguintes categorias:

- a) Auxiliar de ação direta, Ajudante de cozinha, Cozinheiro(a); Animador sociocultural, Enfermeiro e Educador (a) de Infância.

3 – O Diretor (a) Técnico é avaliado pela Direção da Instituição.

## **Artigo 13º**

### *Efeitos da Avaliação*

1 – O presente regulamento estabelece, conforme resultados obtidos, no processo de avaliação de desempenho, os seguintes efeitos:

- a) Promoção na Carreira;
- b) Atribuição de gratificação de \_\_\_\_\_ € aos três melhores funcionários da Instituição;

- c) Aumento salarial;
- d) Indicação para formação de frequência obrigatória;
- e) Cessação do Contrato de Trabalho.

2 – No final de cada ciclo de avaliação de desempenho, o Diretor(a) Técnico realiza um mapa das necessidades formativas de frequência obrigatória para todos os colaboradores.

### **Artigo 14º**

#### *Aprovação deste Regulamento*

- 1 – Cabe à Direção da Instituição a aprovação do presente regulamento, representada por todos os elementos.
- 2 - Mediante aprovação da Direção, podem ser feitas alterações ao presente regulamento;
- 3 – A Direção e restantes membros devem chegar a acordo sobre o regulamento e assiná-lo;
- 4 Caso haja discordância a direção pode unilateralmente aprovar o regulamento;
- 5 – A aprovação deve ser registada em ata, assim como possíveis alterações;
- 6 - O presente regulamento entra imediatamente em vigor e será aplicado para o ano de 2020.

Tabuaço, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

O Presidente da Direção

---

**Fonte:** Realização Própria, adaptado de Gonçalves (2014)