

# **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

## **O QUE VOCÊ PRECISA SABER**

### **1. AVALIADOR**

#### **Quem deve ser o avaliador?**

O superior hierárquico imediato ou o funcionário que possua responsabilidades de coordenação sobre o avaliado.

Não havendo superior imediato será avaliador o superior hierárquico de nível seguinte ou, na ausência deste, o conselho coordenador da avaliação.

#### **Que atribuições tem o avaliador?**

Definir objectivos aos seus colaboradores directos de acordo com os objectivos fixados para o organismo e para a respectiva unidade orgânica.

Avaliar anualmente os seus colaboradores directos, cumprindo o calendário de avaliação.

Assegurar a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação.

Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

**Quando o avaliador decidir atribuir as classificações de Excelente e Muito bom o que deverá fazer?**

Justificar a sua atribuição e identificar os factores que para tal contribuíram.

A atribuição da menção de Excelente obriga, ainda, a identificar os contributos relevantes para o serviço, a incluir na base de dados sobre boas práticas.

## **2. OBJECTIVOS**

**Como se caracterizam os objectivos?**

- São resultados/metast
- Têm de ser mensuráveis
- Têm de estar relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica desempenhada por um funcionário ou por uma equipa

- Têm de se reportar a um determinado período de tempo

### **A definição dos objectivos está sujeita a negociação?**

Os objectivos devem ser acordados entre avaliador e avaliado no início do período da avaliação prevalecendo, em caso de discordância, a posição, do avaliador.

### **Que princípios se devem observar na definição de objectivos?**

- Definição em coerência com a missão da unidade orgânica
- Focalização nos resultados prioritários
- Articulação entre objectivos de equipa e individuais

### **Como definir objectivos?**

1. Devem prosseguir resultados e não actividades
2. Deve-se delimitar cada objectivo a prosseguir no tempo
3. Deve-se associar cada objectivo a uma meta
4. A definição deverá ser ambiciosa mas realista para que haja a possibilidade do objectivo ser excedido
5. A sua ponderação deverá ser feita de acordo com a respectiva relevância
6. No mínimo, um dos objectivos deverá ser partilhado por outros trabalhadores

### **Como redigir os objectivos?**

Devem ser redigidos de forma clara e concretamente definidos de acordo com os principais resultados a obter pelos trabalhadores, tendo em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis para a sua concretização.

### **Como se faz a sua ponderação?**

- Se forem cinco, o mínimo para cada um será 15%
- Se forem três ou quatro, será 20%

### **Como avaliar os objectivos?**

- 5 – superou claramente o objectivo
- 3 – cumpriu com o objectivo
- 1 – Não cumpriu o objectivo

### **Como se expressa o resultado da avaliação final dos objectivos?**

O resultado final será igual à média ponderada da avaliação dos diferentes objectivos.

### **3. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

A par dos objectivos definidos, também as chamadas competências comportamentais são alvo de avaliação.

#### **O que são competências comportamentais?**

São capacidades estáveis dos trabalhadores.

#### **Essas capacidades a avaliar são livremente determináveis pelo avaliador?**

Não. As competências são definidas em função dos diferentes grupos profissionais de forma a garantir uma melhor adequação dos factores de avaliação às exigências específicas de cada realidade, não podendo ser avaliadas mais do que seis, cujo sentido está taxativamente enunciado na lei.

#### **Quando deve o avaliado ter conhecimento das competências avaliadas?**

O avaliado deve ter conhecimento, no início do período de avaliação, das competências exigidas para a respectiva função, assim como da sua ponderação.

### **O que se pretende com a avaliação das competências?**

A sua avaliação visa promover o desenvolvimento e qualificação dos dirigentes e trabalhadores, maximizar o seu desempenho e promover uma cultura de excelência e qualidade.

### **Quantas competências poderá o avaliador escolher?**

No mínimo 4 e no máximo 6.

### **Como se faz a ponderação das competências?**

O mínimo que cada uma poderá valer será 10%.

### **Como avaliar as competências?**

Tendo como referência o modelo de comportamentos definido.

Assim:

- 5 – Excelente – excede claramente o modelo
- 4 – Muito bom – supera o modelo
- 3 – Bom – enquadra-se no modelo
- 2 – Necessita de desenvolvimento – não o atinge
- 1 – Insuficiente – claramente abaixo do modelo

#### **4. ATITUDE PESSOAL**

A última componente da avaliação dos trabalhadores foi denominada de atitude pessoal.

##### **O que se pretende com a avaliação da atitude pessoal?**

A avaliação da atitude pessoal visa a apreciação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo avaliado, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse, o empenho e a motivação demonstrados.

##### **Como avaliar a atitude?**

Tendo como referência o dinamismo na prossecução dos objectivos em relação às características referidas: empenho, motivação, esforço e interesse.

Assim:

- 5 – Excelente – notável dinâmica
- 4 – Muito bom – grande dinâmica
- 3 – Bom – revelou dinamismo
- 2 – Necessita de desenvolvimento – pouca dinâmica
- 1 – Insuficiente – passividade e negligência

## **5. AVALIAÇÃO GLOBAL**

A aplicação do processo de avaliação de desempenho permitirá, no final, obter a avaliação global.

Esta materializa-se através da atribuição duma menção qualitativa correspondente à nota final obtida, expressa em números decimais, de acordo com os seguintes intervalos:

Excelente – de 4,5 a 5

Muito bom – de 4 a 4,4

Bom – de 3 a 3,9

Necessita desenvolvimento – de 2 a 2,9

Insuficiente – de 1 a 1,9

O sistema de avaliação de desempenho assenta na imposição legal de quotas máximas para a obtenção de determinadas menções qualitativas.

Assim, só poderão obter a menção de Excelente 5% e a menção de Muito bom 20% do universo dos avaliados.

A lei criou um sistema de percentagens.

### **Como deverá ser o sistema aplicado?**

Deve ser aplicado por serviço ou organismo e de modo equitativo aos diferentes grupos profissionais, os quais podem ser agregados para esse efeito nos serviços ou organismos em que o número de avaliados por cada um dos grupos profissionais seja inferior a 20.

### **Quais as fases do procedimento e sua calendarização?**

1. Definição de objectivos e resultados a atingir – durante a entrevista
2. Auto-avaliação – após 5 de Janeiro
3. Avaliação prévia – de 5 a 20 de Janeiro
4. Harmonização de avaliações – de 21 a 30 de Janeiro
5. Entrevista com o avaliado – durante Fevereiro
6. Homologação – até 15 de Março
7. Reclamação – 5 dias úteis com decisão em 15 dias
8. Recurso hierárquico – 5 dias úteis com decisão em 10 dias

## **6. CONSELHO DE COORDENAÇÃO DA AVALIAÇÃO**

### **Quem preside ao conselho e quem o integra?**

O CCA é presidido pelo dirigente máximo do organismo e integra todos os dirigentes de nível superior e os dirigentes de nível

intermédio de 1.º grau, bem como outros dirigentes dependentes directamente do dirigente máximo do organismo.

### **Como é que se constitui o CCA nos serviços de grande dimensão?**

A composição do conselho coordenador da avaliação nos serviços de grande dimensão poderá ser reduzida, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, ao dirigente máximo do serviço, ao dirigente responsável pela área dos recursos humanos e a um número restrito de dirigentes, sujeitos à regra da rotatividade.

Participa nas reuniões do conselho coordenador da avaliação, em qualquer circunstância, o dirigente máximo do departamento responsável pela organização e recursos humanos, quando se trate de serviço partilhado, ou representante por ele indicado.

### **Quais as suas competências?**

Compete-lhe:

- Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do sistema
- Garantir a selectividade do sistema, validando as avaliações finais iguais ou superiores a Muito bom
- Emitir parecer sobre as reclamações dos avaliados

- Proceder à avaliação de desempenho nos casos de ausência de superior hierárquico
- Propor a adopção de sistemas específicos de avaliação

### **Quem deve elaborar o regulamento de funcionamento?**

O regulamento de funcionamento do conselho de coordenação da avaliação deve ser elaborado por cada serviço ou organismo tendo em conta a sua natureza e dimensão.

## **7. DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

O dirigente máximo do serviço, será o titular do cargo de direcção superior de 1.º grau ou outro dirigente responsável pelo serviço ou organismo directamente dependente do membro do Governo.

Compete-lhe:

- Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades do serviço
- Coordenar e controlar o processo de avaliação Homologar as avaliações
- Decidir das reclamações dos avaliados, após parecer do conselho de coordenação da avaliação

- Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho

Quando o dirigente máximo não homologar as classificações atribuídas, deverá ele próprio, mediante despacho fundamentado, estabelecer a classificação a atribuir.

A aplicação do sistema de percentagens a cada serviço ou organismo é da exclusiva responsabilidade dos seus dirigentes, cabendo ao dirigente máximo assegurar o seu estrito cumprimento.

## **8. EFEITOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

A menção obtida é relevante em matéria de:

- Promoção e progressão nas carreiras e categorias
- Conversão da nomeação provisória em definitiva
- Renovação de contratos

Em relação ao primeiro dos aspectos considerados passa a ser exigida, no mínimo, a classificação de Bom, excepto nos casos em que legalmente seja indispensável a classificação de Muito bom.

Outro efeito a ter em conta diz respeito ao facto de todas as promoções e progressões nas carreiras e categorias, a partir de 1 de Janeiro de 2005, ficarem condicionadas à aplicação do sistema de avaliação de desempenho, sem prejuízo de serem consideradas as classificações de serviço obtidas nos anos imediatamente anteriores, desde que necessárias para completar os módulos de tempo respectivos.

No entanto, os anos relevantes são seguidos, admitindo-se um único ano interpolado com avaliação inferior à legalmente requerida, desde que não seja o da última menção atribuída.

## **9. COMO SE AVALIA 2003 E 2004?**

### **Como é que se avalia o ano de 2003?**

A avaliação do desempenho referente ao ano de 2003 efectua-se de acordo com o sistema de classificação de serviço.

### **E o ano de 2004?**

A avaliação de desempenho referente ao ano de 2004 nos serviços que disponham de um sistema de avaliação de desempenho específico efectua-se de acordo com o anterior regime.

O processo de avaliação do desempenho relativo ao ano de 2004, a efectuar em 2005, inicia-se com a fixação de objectivos, a qual terá lugar até final do mês de Maio de 2004.

Os objectivos a fixar nos termos do número anterior reportam-se ao 2.º semestre de 2004.

É aplicável aos trabalhadores que até 30 de Junho de 2004, tenham 6 meses de contacto funcional com o respectivo avaliador, não havendo lugar a avaliação extraordinária.

A avaliação abrange todo o serviço prestado no ano de 2004 e serviço prestado e não classificado de 2003.

## **10. EFEITOS DA AVALIAÇÃO**

A menção de excelente traduz-se no reconhecimento do mérito excepcional do avaliado.

Tem como efeito primordial a redução de um ano no tempo de serviço para efeitos de promoção nas carreiras verticais e progressão nas carreiras horizontais.

Por outro lado, tem como efeito a imediata promoção na respectiva carreira independentemente de concurso, caso esteja a decorrer o último ano do período de tempo necessário à promoção.

Logo um excelente permite ao avaliado:

- concorrer com dois anos de antiguidade,
- ou
- ser promovido sem concurso se já detiver dois anos de antiguidade,

## **11. ESPECIFICIDADES DA AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES**

A garantia de diferenciação dos desempenhos é da responsabilidade do dirigente máximo do organismo, a quem cabe garantir a harmonização das avaliações mas sem quotas.

A renovação da comissão de serviço dos dirigentes de nível intermédio depende do resultado da avaliação de desempenho (no mínimo de bom) e do grau de cumprimento dos objectivos fixados.

Os resultados da avaliação contam para a evolução na carreira de origem, de acordo com as regras de promoção e progressão aplicáveis, sem prejuízo de outros direitos previstos no Estatuto dos Dirigentes.

### **De quem é a competência para avaliar?**

Cabe ao superior hierárquico imediato, carecendo sempre de homologação conjunta dos respectivos dirigentes de nível superior, excepto quando um deles tenha sido avaliador.

Em caso de impedimento do avaliador, a competência cabe ao superior hierárquico seguinte.

A apreciação das reclamações da avaliação dos dirigentes é feita em conselho coordenador de avaliação restrito, composto pelos dirigentes de nível superior e pelo dirigente máximo do departamento responsável pela organização e recursos humanos, quando se trate de serviço partilhado.

Não há lugar à intervenção do conselho coordenador da avaliação, salvo em caso de reclamação.

### **Que componentes tem a avaliação?**

Não é avaliada a atitude pessoal.

Os objectivos terão um peso de 75% e as competências comportamentais de 25%.