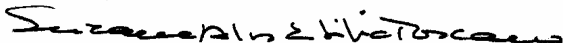


Avaliação do Desempenho

Manual de Apoio

A avaliação do desempenho é um instrumento de apoio à gestão e um factor de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser visto como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e à melhoria da qualidade dos serviços.



Suzana Alves da Silva Toscano
Secretária de Estado da Administração Pública

1. Enquadramento Geral do Sistema de Avaliação do Desempenho

- 1.1. OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**
- 1.2. CICLO ANUAL DE GESTÃO**
- 1.3. ÂMBITO DE APLICAÇÃO**
- 1.4. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO**

1.1. OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP) enquadra-se no processo de reforma assente nos objectivos de QUALIDADE E EXCELÊNCIA, LIDERANÇA e RESPONSABILIDADE e MÉRITO e QUALIFICAÇÃO.

A gestão do desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades.

Neste sentido, foi aprovada a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e respectiva regulamentação que tem os seguintes objectivos essenciais:

Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objectivos previamente estabelecidos;

- ✘ Mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua actividade em função de objectivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- ✘ Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos de níveis de desempenho;
- ✘ Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a auto-avaliação;
- ✘ Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços.

1.2. CICLO ANUAL DE GESTÃO

O Sistema de Avaliação do Desempenho integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública.

Este ciclo anual de gestão integra as seguintes fases:

- ✖ Elaboração do plano de actividades para o ano seguinte, de acordo com os objectivos estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes;
- ✖ Definição dos objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- ✖ Definição dos objectivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte;
- ✖ Avaliação dos desempenhos;
- ✖ Elaboração do relatório de actividades.

1.3. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Numa primeira fase o desenvolvimento do SIADAP ficou dependente de regulamentação, aplicando-se esta no âmbito dos serviços e organismos da Administração Directa do Estado e Institutos Públicos:

- * Aos funcionários, agentes e demais trabalhadores, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que não disponham de um sistema de Avaliação do Desempenho específico;
- * Aos dirigentes de nível intermédio.

Os Institutos Públicos poderão adaptar esta regulamentação à sua situação específica através dos respectivos estatutos.

Os serviços e organismos em cujos quadros de pessoal se prevejam corpos e carreiras especiais que disponham de um sistema de avaliação do desempenho específico devem promover a adaptação do SIADAP às suas situações particulares mediante regulamentação própria.

O SIADAP será aplicado à Administração Local e à Administração Regional Autónoma através de decreto regulamentar e decreto regulamentar regional respectivamente, que terá em consideração as especificidades particulares destas Administrações.

O SIADAP é, assim, transversal a toda a Administração Pública nos seus princípios, componentes e regras gerais, garantindo a equidade interna do sistema e a coerência integrada do processo de melhoria na qualidade do serviço ao cidadão.

1.4. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

1.4.1. Requisito de Aplicação

Exercício efectivo de funções durante o período mínimo de 6 meses.

1.4.2. Periodicidade

Anual, integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço ou organismo e reporta-se ao tempo de serviço prestado e não avaliado do ano civil anterior.

1.4.3. Confidencialidade

Todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, excepto o avaliado relativamente à sua avaliação.

1.4.4. Diferenciação do Mérito

Garantida através da fixação de percentagens máximas para as seguintes classificações:

- ✓ Muito Bom – 20%
- ✓ Excelente – 5%

Estas percentagens são aplicadas a cada serviço ou organismo, da seguinte forma:

- ✓ Equitativamente aos diferentes grupos profissionais, quando o número de avaliados por grupo profissional é superior a 20;
- ✓ Através da agregação dos grupos profissionais, quando o número de avaliados por grupo profissional é inferior a 20.

1.4.5. Reporte

Cada organismo é responsável pela apresentação de um relatório anual dos resultados da Avaliação do Desempenho, geral e por grupos profissionais.

2. Processo de Avaliação do Desempenho

- 2.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO**
- 2.2. MAPA ESQUEMÁTICO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO**
- 2.3. AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA**

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

FASE 1: DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	A definição dos objectivos é um processo coerente com os objectivos e plano de actividades dos serviços e organismos e a missão da unidade orgânica. Os avaliadores e avaliados acordam na definição dos objectivos, indicadores de medida, valores e respectiva ponderação. Os objectivos são fixados na Ficha de Avaliação do Desempenho, que é assinada por avaliador e avaliado.	Fevereiro do ano N
FASE 2: REVISÃO DE OBJECTIVOS	A revisão dos objectivos pode ocorrer, devendo porém assumir-se como de carácter excepcional. Esta revisão deve obedecer aos mesmos procedimentos que a definição dos objectivos.	Excepcional
FASE 3: AUTO-AVALIAÇÃO	Tem carácter preparatório da avaliação e não constitui componente vinculativa da avaliação a atribuir pelo avaliador. Tem como objectivo principal envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento com o superior hierárquico, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.	A partir de 5 de Janeiro do ano N+1
FASE 4: AVALIAÇÃO PRÉVIA	O avaliador procede à avaliação prévia dos funcionários sob a sua responsabilidade, que apresenta em reunião de harmonização das avaliações.	Entre 5 e 20 de Janeiro
FASE 5: HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES	A reunião do Conselho Coordenador da Avaliação tem em vista a harmonização das avaliações e a validação das propostas de avaliação final correspondentes às quotas de mérito e excelência.	Entre 21 e 31 de Janeiro

FASE 6: ENTREVISTA DE APRECIAÇÃO DE DESEMPENHO	Consiste na reunião anual entre avaliador e avaliado, em que se comunicam e analisam a auto-avaliação e os resultados da avaliação. <u>Nesta mesma entrevista são definidos os objectivos para o novo ano, retomando a Fase 1 do processo.</u>	Fevereiro
FASE 7. HOMOLOGAÇÃO	Aprovação final das avaliações por parte do dirigente máximo do organismo.	Até 15 de Março
FASE 8. RECLAMAÇÃO E DECISÃO FINAL	Os avaliados podem apresentar reclamação da avaliação efectuada ao dirigente máximo do serviço. O dirigente máximo do serviço decidirá da reclamação apresentada depois de ouvido o Conselho de Coordenação de Avaliação, sobre a mesma.	Apresentação – 5 dias úteis após homologação Decisão – 15 dias úteis após a apresentação de reclamação
FASE 9. RECURSO	Da decisão do dirigente máximo do serviço sobre a reclamação, pode haver lugar a recurso hierárquico para o membro do Governo competente. O recurso não pode fundamentar-se na comparação entre resultados de avaliações.	Apresentação – 5 dias úteis após decisão da reclamação Decisão – 15 dias úteis após recursos
FASE 10. DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS	Os resultados globais da avaliação são divulgados, salvaguardando a confidencialidade nominal das avaliações. Cabe às Secretarias-Gerais elaborar um relatório síntese sobre a aplicação do sistema de avaliação do desempenho ao nível do respectivo Ministério. Com aqueles relatórios será constituída uma base de dados específica do sistema de Avaliação do Desempenho, cuja gestão caberá à DGAP. Compete ainda à DGAP elaborar um relatório global sobre a aplicação do sistema de avaliação, com base no qual será definida a política de emprego público e o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão dos recursos humanos.	Encerramento a 30 de Abril

2.2 MAPA ESQUEMÁTICO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

FASES	INTERVENIENTES	ACÇÃO	DATA	OBJECTIVO
AUTO-AVALIAÇÃO	AVALIADO	Preenchimento de ficha de auto-avaliação	Após 5 de Janeiro	Apresentação ao avaliador na entrevista em Fevereiro
AVALIAÇÃO PRÉVIA	AVALIADOR	Preenchimento das fichas de Avaliação do Desempenho	Entre 5 e 20 de Janeiro	Para apresentação nas reuniões de harmonização das avaliações (CCA)
HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	CONSELHO DE COORDENAÇÃO DA AVALIAÇÃO (CCA)	Reuniões	Entre 21 e 31 de Janeiro	Harmonização das avaliações/validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e excelência
ENTREVISTA	AVALIADORES/ AVALIADOS	Entrevista com o avaliado	Durante o mês de Fevereiro	1- Analisar a auto-avaliação; 2- Dar conhecimento ao avaliado da avaliação feita pelo avaliador; 3- Estabelecer os objectivos para o ano
HOMOLOGAÇÃO	DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO	Homologação das avaliações de desempenho ordinárias	Até 15 de Março	Decisão sobre a avaliação
RECLAMAÇÃO (eventual)	AVALIADO	Eventual apresentação de reclamação	No prazo de 5 dias úteis após tomar conhecimento da homologação	Contestação da classificação atribuída.
	DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO	Pede parecer prévio ao CCA		Apreciação da reclamação
		Decisão sobre a reclamação	No prazo máximo de 15 dias úteis	Decisão final

FASES	INTERVENIENTES	ACÇÃO	DATA	OBJECTIVO
RECURSO HIERÁRQUICO (eventual)	AVALIADO	Eventual recurso hierárquico para o membro do governo competente	No prazo de 5 dias úteis após tomar conhecimento da decisão sobre a reclamação	Contestação da classificação atribuída
	MEMBRO DO GOVERNO COMPETENTE	Decisão sobre o recurso hierárquico	No prazo de 10 dias úteis após a data de interposição do recurso	Apreciação da reclamação e decisão final
FIM DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO			30 de Abril	
MONITORIZAÇÃO E CONTROLO	ORGANISMO	Apresenta ao membro do governo da tutela o relatório anual dos resultados da avaliação do desempenho	No final do período de avaliação	Controlar o cumprimento das regras de avaliação.
	SECRETARIAS-GERAIS	Elaboram um relatório síntese sobre a forma como o sistema de avaliação foi aplicado no seu Ministério	Depois de recebidos os relatórios dos Organismos da tutela	Permitir a visão integrada da aplicação do sistema
BASE DE DADOS ESPECÍFICA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO	ORGANISMOS E SECRETARIAS-GERAIS	Remetem em suporte electrónico os relatórios à DGAP que são o suporte da Base de Dados	Imediatamente, após a elaboração dos relatórios-síntese	Constituição de uma Base de Dados
	DGAP	Constitui uma base de dados específica do SIADAP	Em actualização permanente	Suporte ao relatório global de avaliação do desempenho
		Elabora o relatório global sobre a aplicação do sistema de avaliação do desempenho	Anualmente, durante o 3º trimestre	Servir de suporte à definição da política de emprego público e à implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de RH

2.3 AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA

O processo de avaliação do desempenho, pode revestir a modalidade de avaliação extraordinária, quando o requisito de 6 meses de contacto funcional entre avaliado e avaliador se cumpra até 30 de Junho do ano em que é feita a avaliação.

A avaliação extraordinária tem as seguintes especificidades:

- ✖ Os interessados devem solicitar essa avaliação por escrito ao dirigente máximo do serviço no decurso do mês de Junho;
- ✖ O preenchimento da ficha de auto-avaliação é feito nos primeiros 5 dias úteis do mês de Julho;
- ✖ É seguida toda a tramitação prevista para a avaliação ordinária, excepto nas datas aí fixadas, devendo observar-se os intervalos temporais entre cada fase do processo.

3 Componentes do Sistema de Avaliação do Desempenho

- 3.1. OBJECTIVOS**
- 3.2. COMPETÊNCIAS**
- 3.3. ATITUDE PESSOAL**
- 3.4. AVALIAÇÃO GLOBAL**
- 3.5. OUTRAS INFORMAÇÕES**

3.1 OBJECTIVOS

3.1.1 O que são objectivos?

Os Objectivos são os resultados/metast devidamente mensuráveis, relacionados com o desenvolvimento de uma actividade específica, desempenhada por um funcionário ou por uma equipa num determinado período de tempo.

Têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos.

3.1.2 Que Princípios considerar na definição de objectivos?

A definição de objectivos deve ter em conta três princípios fundamentais:

Princípio 1 – Definição em coerência com a missão da unidade orgânica.

Os objectivos devem ser definidos do topo para a base da estrutura organizacional, em coerência com o Plano de Actividades do serviço ou organismo e tendo em consideração a missão da unidade orgânica.

Assegura-se assim a coerência entre os resultados da avaliação individual dos funcionários e os resultados obtidos pelo serviço ou organismo no cumprimento dos seus objectivos globais.

Princípio 2: Focalização nos resultados prioritários:

Os objectivos devem estar directamente associados aos resultados considerados mais relevantes no período de avaliação, pelo que o número de objectivos a definir é limitado a um **mínimo de três e a um máximo de cinco objectivos**.

Princípio 3: Articulação entre objectivos de equipa e objectivos individuais

A definição de objectivos para cada funcionário deve considerar não só o desempenho individual, mas igualmente o compromisso com objectivos de equipa

Objectivos de Equipa - Responsabilidade Partilhada	Objectivos Individuais - Responsabilidade Individual
Correspondem aos principais objectivos da hierarquia;	Correspondem aos objectivos em que o colaborador é o principal responsável, respondendo pelos resultados obtidos;
Visam promover o compromisso partilhado dos resultados, fomentando o trabalho de equipa;	Visam fomentar a responsabilização pelos resultados obtidos, promovendo o compromisso individual dos colaboradores;
Número de objectivos: Mínimo 1	Número de objectivos: Entre 2 e 4.

3.1.2 Como definir Objectivos?

A definição de objectivos assenta em cinco regras fundamentais.

Regra 1: Os objectivos devem traduzir-se em resultados e não em actividades.

Os objectivos devem corresponder aos resultados esperados do funcionário, e não às actividades que caracterizam a sua função.

Pretende-se orientar e responsabilizar os funcionários para os resultados da sua função, reconhecendo o desempenho efectivamente demonstrado na sua obtenção.

O que são actividades e não são objectivos	O que são objectivos
Elaborar o plano de actividades	Nível de cumprimento dos planos de actividades, com qualidade.
Gerir o orçamento	Redução de custos em %
Participar em projectos internos	Nível de cumprimento dos resultados previstos inicialmente para o projecto

Regra 2: Os objectivos devem estar definidos no tempo

Pretende-se que os objectivos sejam específicos para cada funcionário durante o período de avaliação.

Neste sentido, os objectivos devem incluir os prazos estimados para a respectiva realização.

Regra 3: Os objectivos devem estar associados a uma meta

Cada objectivo deve estar, sempre que possível, associado a uma métrica quantitativa que seja do conhecimento do avaliador e avaliado.

É com base nesta métrica que será definida uma meta para cada objectivo. A definição de metas é um processo fundamental de forma a:

- Clarificar os níveis de exigência requeridos no cumprimento do objectivo;

- Tornar mais transparente o processo de avaliação;
- Possibilitar um acompanhamento contínuo por parte do avaliado, ao nível da realização do objectivo ao longo do ano, para que possa tomar medidas correctivas em caso de incumprimento.

Questões chave na identificação de objectivos	Exemplos de Objectivos definidos no tempo e associados a metas
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano para a qualidade do serviço prestado e satisfação do cidadão?	• Redução do número de reclamações em 20% no segundo semestre do ano; • Redução do tempo médio de atendimento de 2 horas para 1 hora até Outubro de 2004.
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano para a melhoria dos resultados financeiros?	• Redução dos custos por processo em 10% até ao final do ano
Em que medida o funcionário ou a equipa irá contribuir este ano a melhoria da produtividade interna?	• Aumento da produção por funcionário em 12% até ao final do ano; • Redução do número de erros no desenvolvimento da actividade, passando de 3 por 100 processos tratados, para 2 por 100 processos tratados até Junho 2004.
Em que medida irá o dirigente contribuir este ano o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores?	• Aumento de 2 horas de formação por colaborador até ao final do ano.

O que fazer quando não é possível definir uma meta específica?

Caso tal não seja possível, o avaliador deve determinar qual o nível de exigência requerido para o objectivo, fazendo exemplificações e clarificando como ele será avaliado no final do ano.

Regra 4: A definição das metas deve ser ambiciosa, mas realista, devendo o indicador de medida possibilitar o exceder do objectivo

A definição de metas pressupõe um equilíbrio entre ambição e possibilidade de cumprimento do objectivo.

Uma meta realista pressupõe a possibilidade de os objectivos serem alcançados. Uma meta realista e ambiciosa pressupõe que não será alcançada por alguns funcionários e que será superada por poucos.

Neste sentido, importa que a definição dos objectivos assente em indicadores que permitam que o mesmo objectivo seja excedido, numa óptica de melhoria contínua.

Tal situação requer por isso atenção na selecção dos indicadores.

Exemplos de objectivos que não podem ser excedidos	Exemplos de objectivos que podem ser excedidos
Cumprimento dos planos de actividades	Nível qualidade e eficácia na aplicação e desenvolvimento do Plano de Actividades;
Cumprimento do orçamento	Redução de custos;
Cumprimento dos processos e regras de serviço definidas.	Melhoria dos tempos de resposta e de satisfação dos destinatários do serviço, aumento da produtividade ou redução do número de reclamações.

Regra 5: Para cada objectivo deve ser atribuída uma ponderação de acordo com a respectiva relevância

Para cada objectivo deve o avaliador determinar a respectiva ponderação na avaliação global de objectivos, não devendo cada objectivo ter uma ponderação inferior a 15% ou 20%, consoante tenham sido fixados respectivamente em cinco, ou menos objectivos.

A atribuição de ponderação aos diversos objectivos no início do ano permite que o avaliado saiba antecipadamente qual o objectivo que vai exigir mais empenho da sua parte, por ser o mais valorizado no final.

3.1.3 Como Avaliar os Objectivos?

No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação dos objectivos definidos no início do período de avaliação, tendo em conta a métrica definida.

Neste sentido a avaliação de cada objectivo deve ter em consideração a seguinte escala de avaliação:

5	Superou claramente o objectivo
3	Cumpriu com o objectivo
1	Não cumpriu o objectivo

O resultado da avaliação final dos objectivos será igual à média ponderada da avaliação dos diferentes objectivos, expressa em números inteiros.

3.1.4 Exemplos de Objectivos

No sentido de apoiar os avaliadores na definição de objectivos, apresentam-se de seguida alguns exemplos.

Estes exemplos têm um carácter de suporte e não vinculativo, devendo cada avaliador adaptar ou criar novos objectivos de acordo com as diferentes realidades das funções, bem como o plano de actividades definido.

GRUPOS PROFISSIONAIS: TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO:

Área de recursos humanos – formação:

- ✖ Aumento do número de horas de formação por funcionário em x%;
- ✖ Nível de satisfação dos formandos relativamente às acções de formação de x%, de acordo com questionário aplicado no final das acções;
- ✖ Garantia de um nível de participação nas acções de formação de x% do pessoal;
- ✖ Redução do custo médio por acção de formação em x%;
- ✖ Aumento da percentagem de acções de formação dadas por formadores internos em x%.
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- ✖ Apresentação dos mapas de formação até ao dia x de cada mês;

Área financeira

- ✖ Garantir a elaboração do orçamento até ao dia x;
- ✖ Redução dos pedidos de re-cabimentação face às rubricas inicialmente previstas em x%;
- ✖ Redução dos desvios orçamentais em x%;
- ✖ Redução dos custos em x%;
- ✖ Redução do número de erros de registo em x%;
- ✖ Desenvolvimento e implementação de x novos indicadores de actividade até ao dia X;
- ✖ Melhoria da qualidade dos relatórios de actividade, de acordo com critérios de avaliação acordados com a chefia;
- ✖ Apresentação dos relatórios de actividade até ao dia x de cada mês;
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano.

Área jurídica

- ✖ Redução do número de processos pendentes em x%;
- ✖ Redução do tempo médio de pendência dos processos em x%;
- ✖ Garantia que x% dos pareceres cumprem os prazos acordados no momento de solicitação;
- ✖ Nível de qualidade média dos pareceres apresentados, de acordo com critérios acordados com a chefia relativamente a cada tipologia de parecer;
- ✖ Número de estudos apresentados, ponderado pelo respectivo impacto e complexidade;
- ✖ Apresentação dos relatórios de actividade até ao dia x de cada mês;
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano.

Actividades por Projectos:

No que respeita ao pessoal técnico superior e técnico é frequente que os respectivos objectivos estejam relacionados com projectos que desenvolvem no início do ano. Sendo este o caso, recomenda-se que, para cada projecto, seja elaborada uma grelha de avaliação que considere;

- ✖ Decomposição do projecto em actividades chave;
- ✖ Cada actividade chave pode ser avaliada em termos de custo, qualidade e cumprimento de prazos, sendo que os critérios de qualidade devem ser acordados inicialmente com a chefia;
- ✖ A avaliação final do projecto pode ser igual à média – aritmética ou ponderada – de cada actividade;
- ✖ Objectivo para o sistema de avaliação será o desenvolvimento do projecto com avaliação de x.

Exemplo: Projecto XX

Actividades	Ponderação	Avaliação
Actividade 1	20%	3
Actividade 2	40%	5
Actividade 3	20%	1
Actividade 4	20%	3
Total	100%	3,4*

* média ponderada

Escala:

- 1** – Não cumpriu
- 3** – Cumpriu custo e prazo
- 5** – Cumpriu prazo, qualidade e custo

GRUPOS PROFISSIONAIS – TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO:

Área de pessoal:

- ✖ Redução do tempo médio de actualização do cadastro de pessoal, sempre que se registam alterações individuais, para x dias;
- ✖ Redução do número de erros no registo dos dados de cadastro em x% tendo por base auditorias semestrais;
- ✖ Redução do número de reclamações com contencioso por concurso concluído em x%;
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- ✖ Redução do número de erros de contagens de tempos para cálculo da assiduidade em x%;
- ✖ Redução do número de acertos no processamento salarial em x%;
- ✖ Apresentação dos mapas de pessoal até ao dia x de cada mês;
- ✖ Antecipação da data de processamento salarial para o dia x de cada mês;
- ✖ Redução em x dias o tempo médio do processamento salarial.
- ✖ Redução em x% do número de informações não sancionadas.

Área de contabilidade

- ✖ Redução do número de erros de classificação e conformidade legal das despesas em x%;
- ✖ Redução em x dias do tempo médio de processamento de despesas;
- ✖ Apresentação dos balancetes de execução orçamental até ao dia x de cada mês;
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- ✖ Fornecer os elementos necessários à elaboração do orçamento até ao dia x.

Área de aprovisionamento e património

- ✖ Redução do número de reclamações justificadas em x%;
- ✖ Aumento da taxa de sucesso nas negociações de compras, através do aumento da taxa de descontos em x%;

- ✖ Redução do tempo de resposta a encomendas desde a respectiva solicitação, em x dias;
- ✖ Melhoria dos sistemas de conservação de património, com impacto na redução do número de solicitações em x%;
- ✖ Redução em x% dos níveis de reincidências de solicitações pelo mesmo motivo;
- ✖ Redução das rupturas de stocks em x%;
- ✖ Apresentação dos mapas de actividade até ao dia x de cada mês;
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- ✖ Redução do número de reclamações em x%;

Área de secretariado

- ✖ Redução do número de erros de agendamento em x%;
- ✖ Redução do tempo médio de resposta a solicitações em X;
- ✖ Garantir a actualização do arquivo até ao dia x de cada mês;
- ✖ Redução do número de erros no encaminhamento e distribuição de informação em x%;
- ✖ Melhoria da qualidade das actas das reuniões, de acordo com critérios de avaliação acordados com a chefia;
- ✖ Apresentação de x propostas de melhoria dos processos administrativos do serviço, com implementação no presente ano;
- ✖ Acompanhamento dos compromissos agendados, com x% de erros;
- ✖ Cumprimento das regras de pontualidade.

GRUPOS PROFISSIONAIS – OPERÁRIO E AUXILIAR:

A identificação dos objectivos para os grupos profissionais operário e auxiliar dependerá muito da natureza das actividades que desenvolvem, podendo ser considerados algumas referências genéricas, tais como:

- ✖ Melhoria do tempo médio de resposta a solicitações em x horas;
- ✖ Melhoria da qualidade da resposta, tendo em considerações critérios de avaliação acordados com a chefia;
- ✖ Redução do número de reclamações ou ocorrências em x%;
- ✖ Redução do número de não conformidades em x%;

- ✖ Apresentação de X propostas de melhoria dos processos, com implementação no presente ano;
- ✖ Cumprimento das regras de pontualidade.

Seleccionando funções específicas, podem ser identificados outros tipos de indicadores.

Motoristas:

- ✖ Minimização dos consumos por km em x;
- ✖ Redução do número de intervenções mecânicas por km;
- ✖ Melhoria do estado de limpeza dos veículos, de acordo com critérios definidos pela chefia;
- ✖ Garantia de bom estágio de conservação das viaturas, de acordo com critérios definidos pela chefia;
- ✖ Cumprimento dos horários estipulados.

3.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

3.2.1 O que são Competências Comportamentais?

As Competências são as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho de uma função.

Pretende-se assim valorizar não só os resultados obtidos (em função de objectivos), mas também a forma como foram alcançados (competências demonstradas) no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevados de desempenho a médio e longo prazo.

3.2.2 Quais as regras na avaliação de competências?

A avaliação das competências tem em conta aos seguintes elementos:

1: Definição prévia dos perfis de competências por parte da Administração Pública.

Para cada um dos grupos profissionais, foi definido o respectivo Perfil de Competências, o qual consta das respectivas fichas de avaliação, que considera os comportamentos requeridos para o desempenho da função.

Os perfis de competências definidos consideram um mínimo de 4 competências e máximo de 6 competências, em função dos diferentes grupos profissionais

2: Ponderação de Competências

O avaliador deve determinar qual a importância relativa de cada competência, por grupo profissional, no âmbito da respectiva unidade orgânica, numa perspectiva de valorização dos comportamentos mais relevantes para o desempenho daquela função naquele serviço.

A ponderação de cada competência não pode ser inferior a 10%.

A fixação da ponderação das competências deve ser efectuada no início do ano e dela ser dado conhecimento ao avaliado

3.2.3 Como Avaliar Competências?

No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação das competências quantificando o conjunto de comportamentos que as constituem de acordo com a seguinte escala de avali

- **5 – Excelente:** Excede claramente o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se no conjunto de funcionários da mesma categoria por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.
- **4 – Muito Bom:** Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma actuação activa, contribuindo para a qualidade do serviço.
- **3 – Bom:** Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e actuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.
- **2 – Necessita de desenvolvimento:** Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, actuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.
- **1 – Insuficiente:** Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.

3.3 ATITUDE PESSOAL

3.3.1 O que é a atitude pessoal?

Esta componente do sistema destina-se a permitir uma apreciação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo funcionário.

Traduz a vontade pessoal do funcionário para alcançar desempenhos superiores, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e empenho e a motivação demonstrada no desempenho da função.

Pretende-se que esta componente permita ao avaliador efectuar uma apreciação global do avaliado, de acordo com a atitude manifestada por este ao longo do ano.

3.3.2 Como Avaliar a Atitude Pessoal?

No final do ano, caberá ao avaliador efectuar a avaliação da Atitude Pessoal, de acordo com a seguinte escala de avaliação:

5 – Excelente: Evidenciou uma notável dinâmica na prossecução dos objectivos, demonstrou sempre elevado interesse em aprofundar os seus conhecimentos, distinguiu-se por manter um elevado nível de motivação pessoal, assim como elevados padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém excelentes relações interpessoais com os colegas e promove acentuadamente o esforço da equipa a que pertence, destacando-se claramente como uma referencia no grupo de trabalho.

4 – Muito Bom: Demonstrou grande dinâmica na prossecução dos objectivos, manifestou muito interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um alto nível de motivação pessoal, assim como altos padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém muito boas relações interpessoais com os colegas e fomenta activamente o esforço da equipa a que pertence.

3 – Bom: Revelou dinamismo na prossecução dos objectivos e evidenciou interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um bom nível de motivação pessoal, assim como bons padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém boas relações interpessoais com os colegas e fomenta do esforço da equipa a que pertence.

2 – Necessita de desenvolvimento: Revelou pouca dinâmica na prossecução dos objectivos, não manifestou interesse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, demonstrou um baixo nível de motivação pessoal, assim como baixos padrões de exigência em relação àquilo que faz, tem uma relação cordial com os colegas e participa do esforço da equipa a que pertence.

1 – Insuficiente: Revelou passividade e negligencia na prossecução dos objectivos, manifestou desinteresse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, evidenciou falta de motivação pessoal, assim como indiferença em relação àquilo que faz, tem dificuldades de relacionamento com os colegas e de integração nas equipas de trabalho.

A avaliação efectuada deve ser expressa em números inteiros e devidamente fundamentada com um parecer qualitativo sobre a atitude demonstrada pelo funcionário ao longo do ano.

3.4 AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

A Avaliação Global do Desempenho do funcionário é determinada pelos resultados obtidos nas componentes Objectivos, Competências e Atitude Pessoal, afectado por um coeficiente de ponderação.

Nesse sentido, os coeficientes de ponderação a aplicar são:

Grupos de pessoal	Objectivos	Competências	Atitude pessoal
Dirigente	75%	25%	NA
Técnico Superior e Técnico	60%	30%	10%
Técnico profissional e Administrativo	50%	40%	10%
Operário	40%	50%	10%
Auxiliar	20%	60%	20%

A Avaliação Global exprime-se na seguinte escala qualitativa:

- Excelente – de 4,5 a 5;
- Muito Bom – de 4 a 4,4;
- Bom – 3 a 3,9;
- Necessita Desenvolvimento – 2 a 2,9;
- Insuficiente – 1 a 1,9.

Sempre que a Avaliação Global apurada corresponder às classificações de Muito Bom ou Excelente deve o respectivo avaliador:

- Justificar a sua atribuição;
- Identificar os factores que para tal contribuíram.

Quando a classificação for o Excelente o avaliador deve ainda:

- Identificar os contributos relevantes para o serviço, a incluir na base de dados sobre boas práticas.

3.5 OUTRAS INFORMAÇÕES

O sistema de avaliação do desempenho permite ainda identificar as necessidades de formação e desenvolvimento dos funcionários, de forma a facilitar e adequar o Plano de Formação dos serviços ou organismos às necessidades reais dos funcionários.

Neste sentido, no final da avaliação devem ser identificados até três tipos de acções de formação (máximo), a frequentar pelo avaliado como suporte ao seu desenvolvimento profissional.

A identificação das necessidades de formação deverá ter em conta os seguintes princípios:

- ✖ Direccionada para as necessidades dos funcionários e para as exigências das funções que desempenham;
- ✖ Focalizada nas prioridades de desenvolvimento, pelo que só deverão ser identificadas no máximo três propostas por funcionário;
- ✖ Não devem ser assumidas como um vínculo do serviço ou organismo à sua concretização imediata, mas sim como uma proposta;
- ✖ Devem porém ser consideradas na elaboração do Plano de Formação Anual dos serviços ou organismos.

4 Fases Chave do Processo de Avaliação do Desempenho

- 4.1. DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS**
- 4.2. AUTO-AVALIAÇÃO**
- 4.3. AVALIAÇÃO PRÉVIA**
- 4.4. HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES**
- 4.5. ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO
DESEMPENHO**

4.1 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

No início do ano, o avaliador tem um papel fundamental na determinação dos objectivos com o avaliado, devendo assim conhecer e aplicar as regras e princípios definidas no presente manual.

Para apoiar o avaliador apresenta-se de seguida um quadro resumo das principais questões a levantar:

Questões chave	Aspectos a ter em consideração
Relativamente aos princípios	
Os objectivos foram definidos de acordo com os Planos de Actividades e a Missão da Unidade Orgânica?	• O Plano de Actividades do Organismo foi devidamente comunicado? • A Missão da Unidade Orgânica está clara?
Os objectivos representam um compromisso do avaliado?	• Que razões estiveram na base da não concordância do avaliado? As questões residem nos indicadores ou nas metas? Como foram comunicados os objectivos? • O avaliado tem consciência da importância de cumprir os objectivos e metas definidas, tendo em consideração os objectivos do organismo e da unidade orgânica?
Os objectivos focam-se nos resultados prioritários?	• Sentiu-se necessidade de definir mais do que cinco objectivos? Eram todos prioritários? E, em caso afirmativo, não será possível agregar dois ou três objectivos num só? • Existem pelo menos três objectivos?
Existe um equilíbrio entre objectivos individuais e de equipa	• O funcionário compreendeu a importância dos objectivos de equipa na melhoria do serviço como um todo? • Existe pelo menos um objectivo de equipa e dois objectivos individuais?

Questões chave	Aspectos a ter em consideração
Relativamente às regras de definição de objectivos	
Os objectivos focam-se em resultados e não em actividades?	Foram identificados os principais resultados esperados do funcionário, como contributo para a qualidade do serviço, melhoria dos resultados financeiros, excelência dos processos?
Os objectivos estão definidos no tempo?	A cada objectivo corresponde um prazo de produção de resultados?
Os objectivos estão associados a metas?	- Conseguimos medir aquilo que queremos? Se não, o que vamos fazer para, no futuro, medir? E hoje, as expectativas e níveis de exigência de desempenho ficaram claros? - Os indicadores existentes não são credíveis? O que fazer para os tornar credíveis? - Com base em que critérios foram definidas as metas – histórico, necessidades de evolução do serviço,...?
Os objectivos são ambiciosos mas realistas?	- A meta é realista – pressupõe a possibilidade de os objectivos serem alcançados? - A meta é ambiciosa – pressupõe que não será alcançada por alguns funcionários e que será superada por poucos?
Foram definidas ponderações para cada objectivo?	- Existe um equilíbrio nas ponderações de objectivos, de acordo com a respectiva relevância? - A ponderação não é inferior a 15% ou 20% em caso de existirem quatro ou cinco objectivos respectivamente?

4.2 AUTO-AVALIAÇÃO

A auto-avaliação é a apreciação que o funcionário faz do seu próprio desempenho de acordo com as mesmas referências que o avaliador tem – objectivos, metas, comportamentos, ponderações, etc..

Princípios base da auto-avaliação:

- ✖ A auto-avaliação deve referir os aspectos positivos e as necessidades de melhoria ao nível dos objectivos individuais definidos;
- ✖ A auto-avaliação deve identificar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento ao nível das competências individuais;
- ✖ A auto-avaliação deve apontar as principais necessidades e acções de formação.

A auto-avaliação não se sobrepõe à avaliação da chefia, mas a sua apresentação na entrevista de avaliação visa apoiar a participação do avaliado no processo de avaliação e facilitar a comunicação entre o avaliado e o respectivo superior hierárquico.

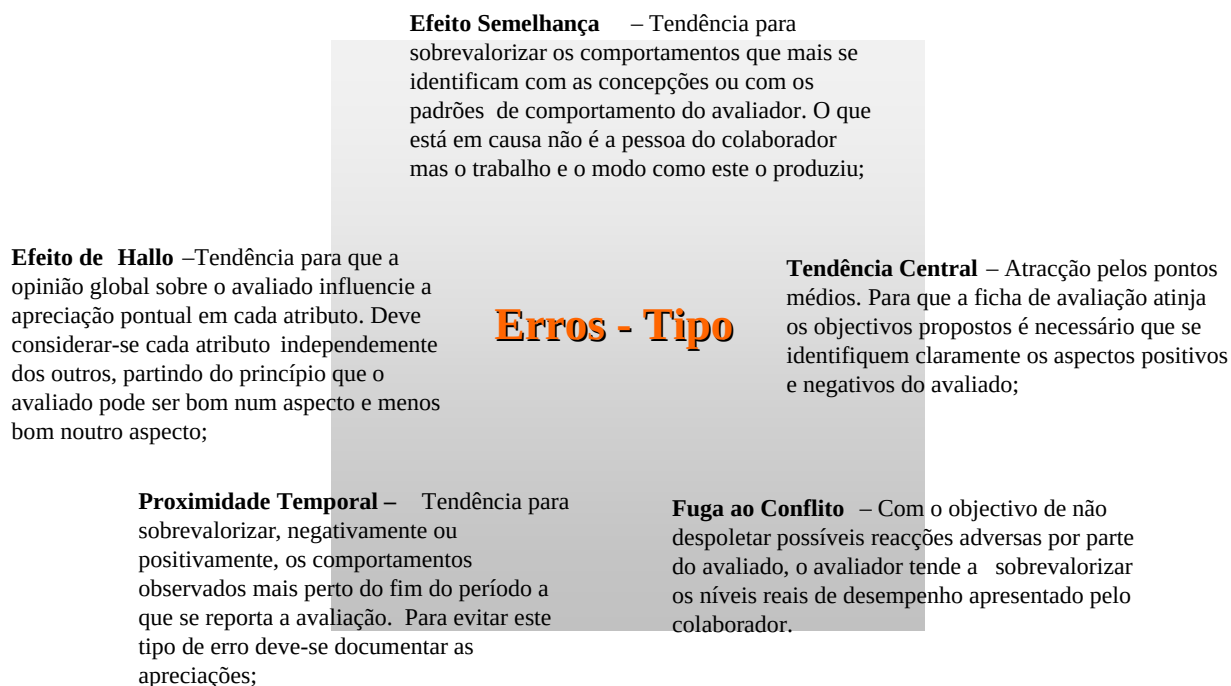
4.3 AVALIAÇÃO PRÉVIA DO DESEMPENHO

A avaliação prévia consiste no preenchimento inicial da ficha de avaliação do desempenho, a apresentar ao Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de harmonização das avaliações no âmbito do serviço ou organismo, antes do conhecimento da avaliação pelo avaliado.

A avaliação prévia traduz-se na apreciação preliminar do desempenho do avaliado, devendo o avaliador:

- ✘ Procurar ser objectivo na atribuição dos níveis da escala ao funcionário,
- ✘ Identificar factos e resultados obtidos pelo avaliado ao longo do ano, no sentido de suportar e sustentar a avaliação;
- ✘ Utilizar com equilíbrio e justiça toda a escala de avaliação, tendo presente que os níveis extremos se aplicam realmente a situações excepcionais;
- ✘ Garantir que o sistema de avaliação é um instrumento activo para evidenciar o mérito e promover a excelência.

No processo de avaliação do desempenho deverão ser evitados erros-tipo, tais como os que a seguir se apresentam:



4.4 HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

A harmonização das avaliações consiste na verificação e ajustamento das avaliações atribuídas a todos os avaliados de um serviço ou organismo às percentagens máximas de diferenciação do mérito e da excelência, a efectuar em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação.

As percentagens máximas, de 5% para as classificações de Excelente e 20% para as de Muito Bom, são aplicadas por serviço ou organismo e de forma equitativa a cada grupo profissional.

Quando o número de avaliados por grupo profissional for inferior a vinte, pode o Conselho Coordenador da Avaliação proceder à agregação dos grupos profissionais, para efeito de aplicação das referidas percentagens máximas.

Cabe nesta fase do processo, realizadas que foram todas as avaliações prévias, o seguinte:

- ✖ Verificar eventuais disparidades na forma de apreciação global dos níveis de cumprimento das componentes de avaliação;
- ✖ Assegurar a diferenciação de desempenhos e o seu enquadramento dentro das percentagens de mérito e excelência;
- ✖ Validar as propostas de avaliação final correspondentes às referidas percentagens de mérito e excelência.

4.5 ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A entrevista de avaliação consiste numa reunião entre o avaliador e o avaliado, na qual será analisada a auto-avaliação, comunicada a avaliação, identificadas as acções de formação a propor e fixados os objectivos para o ano seguinte.

4.5.1 Regras a considerar na realização da Entrevista de Avaliação do Desempenho

O que se deve fazer:

- ✖ Assegurar o tempo necessário para a entrevista, não permitir interrupções;
- ✖ Dispor de toda a informação necessária para o desenvolvimento da entrevista;
- ✔ Comunicar claramente os objectivos e os resultados da entrevista;
- ✖ Adotar uma atitude dialogante e saber escutar;
- ✖ Ser construtivo face a qualquer crítica;
- ✖ Estabelecer objectivos reais e concretizáveis para o colaborador;
- ✖ Elaborar um plano de acções com o avaliado;
- ✖ Estimular uma atitude positiva do avaliado

O que não se deve fazer:

- ✖ Realizar a entrevista sem a ficha devidamente preenchida;
- ✖ Dirigir a entrevista numa posição superior sem permitir participação;
- ✖ Assinalar só aspectos negativos;
- ✖ Ignorar os assuntos complicados ou problemas graves;
- ✖ Criar falsas expectativas;
- ✖ Não realizar o seguimento das acções combinadas quando existe um compromisso de fazê-lo.

5 Avaliação dos Dirigentes

5.1 ESPECIALIDADES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES

5.1 ESPECIALIDADES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS

O desempenho dos dirigentes tem um impacto significativo na qualidade do serviço prestado pelo serviço ou organismo, pelo que é essencial a sua responsabilização e reconhecimento pelos resultados obtidos.

A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios tem, assim, como objectivo o desenvolvimento de competências de gestão e comportamentos de liderança, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

O modelo de avaliação dos dirigentes intermédios é semelhante ao dos restantes grupos profissionais, diferenciando-se apenas nos seguintes pontos:

- ✖ A componente objectivos tem um peso determinante – 75% – em reforço da responsabilidade partilhada pelo cumprimento dos objectivos do organismo;
- ✖ Não é considerada a componente atitude pessoal, pois a nomeação em cargo dirigente, pressupõe desde logo, uma atitude pessoal positiva do nomeado.
- ✖ A diferenciação do mérito é da responsabilidade do dirigente máximo do serviço ou organismo, não estando vinculado a percentagens máximas de classificação;
- ✖ A homologação da avaliação é conjunta dos dirigentes de nível superior, excepto quando um deles tenha sido avaliador;
- ✖ O Conselho Coordenador da Avaliação apenas intervém no processo de avaliação dos dirigentes intermédios em caso de reclamação, com composição restrita:
 - Dirigente máximo do serviço ou organismo, que presidirá;
 - Dirigentes de nível superior;
 - Dirigente máximo do departamento responsável pela organização e recursos humanos, quando este seja um serviço partilhado.

6 Responsabilidade dos Intervenientes no Processo de Avaliação

- 6.1 DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**
- 6.2 CONSELHO DE COORDENAÇÃO DA
AVALIAÇÃO**
- 6.3 AVALIADOR**
- 6.4 AVALIADO**

6.1 DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Compete ao dirigente máximo dos Organismos da Administração Pública:

- ✖ Garantir a adequação do Sistema de Avaliação do Desempenho às realidades específicas do serviço ou organismo;
- ✖ Desenvolver procedimentos internos para minimização de situações de não concordância do avaliado na definição de objectivos;
- ✖ Identificar os avaliadores e respectivo segmento de avaliados;
- ✖ Coordenar e controlar o processo de Avaliação do Desempenho anual;
- ✖ Garantir o equilíbrio das avaliações respeitando, nomeadamente, as percentagens máximas estabelecidas para as classificações de Muito Bom e Excelente;
- ✖ Homologar as avaliações;
- ✖ Avaliar, sempre que não homologar a classificação proposta;
- ✖ Elaborar o relatório anual da avaliação do desempenho a remeter ao respectivo membro do Governo.

6.2 CONSELHO DE COORDENAÇÃO DA AVALIAÇÃO

O Conselho de Coordenação da Avaliação é constituído por:

- ✖ Dirigente máximo do respectivo serviço ou organismo, que presidirá;
- ✖ Dirigentes de nível superior;
- ✖ Dirigentes de nível intermédio de 1.º grau; e
- ✖ Dirigentes directamente dependentes do dirigente máximo;

Para facilitar o funcionamento do Conselho Coordenador da Avaliação nos serviços de grande dimensão, a sua constituição poderá ser reduzida a:

- ✖ Dirigente máximo do serviço ou organismo, que presidirá;
- ✖ Dirigente responsável pela área dos recursos humanos;
- ✖ Um número reduzido de dirigentes sujeitos ao regime da rotatividade.

Fará sempre parte do Conselho Coordenador da Avaliação, o dirigente máximo do departamento responsável pela organização e recursos humanos ou o seu representante, quando este seja um serviço partilhado.

O Conselho Coordenador da Avaliação é o garante final da aplicação objectiva e criteriosa do sistema de avaliação do desempenho, tendo como principais responsabilidades:

- ✖ Fixar os critérios para a harmonização das avaliações, designadamente através da agregação de grupos profissionais;
- ✖ Validar as avaliações finais iguais ou superiores a Muito Bom;
- ✖ Esclarecer dúvidas que sejam colocadas na aplicação do sistema de avaliação;
- ✖ Emitir parecer sobre as reclamações;
- ✖ Suprir a falta de avaliador;
- ✖ Propor a adaptação dos perfis de competências às características específicas do respectivo serviço ou organismo.

Tendo em conta a natureza e dimensão do serviço ou organismo, deve ser elaborado um regulamento de funcionamento do Conselho Coordenador da Avaliação.

6.3 AVALIADOR

O avaliador é o superior hierárquico imediato ou coordenador do avaliado que reúna o mínimo de 6 meses de contacto funcional com este. Compete aos avaliadores:

- ✖ Definir objectivos dos seus funcionários directos, de acordo com os objectivos fixados para o organismo;
- ✖ Avaliar anualmente os seus funcionários directos;
- ✖ Garantir o cumprimento do calendário de avaliação;
- ✖ Assegurar a aplicação do sistema de avaliação do desempenho de acordo com as regras legais e nos termos do procedimento interno do organismo;
- ✖ Contribuir para a harmonização e equilíbrio do sistema de avaliação e o estímulo do mérito;
- ✖ Promover e realizar a entrevista de apreciação anual de desempenho;
- ✖ Ponderar as expectativas dos avaliados na identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

6.4 AVALIADO

São deveres do avaliado:

- ✖ Colaborar com o respectivo avaliador na definição dos objectivos e respectivos níveis de concretização a atingir anualmente;
- ✖ Efectuar a auto-avaliação e preencher a respectiva ficha;
- ✖ Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho.

São direitos do avaliado:

- ✖ Conhecer os critérios de avaliação, nomeadamente, os objectivos e as ponderações a considerar;
- ✖ Participar na entrevista anual de apreciação de desempenho;
- ✖ Reclamar/recorrer em caso de discordância da avaliação atribuída;
- ✖ A confidencialidade dos resultados das avaliações.

7 Check-List

7.1 CHECK-LIST PARA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

7.1 CHECK-LIST PARA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

PERÍODO DE AVALIAÇÃO ORDINÁRIA

Dezembro

Dirigente Máximo do Serviço

- ♦ Foram fixados objectivos do serviço ou organismo para o ano seguinte? ☐
- ♦ O sistema de avaliação é adequado às realidades específicas do serviço ou organismo? ☐
- ♦ Foi verificada a composição do Conselho Coordenador da Avaliação? ☐

CCA

- ♦ Foram estabelecidas as directrizes para a aplicação objectiva e harmónica do sistema? ☐
- ♦ Foi proposto um sistema específico de avaliação? ☐

Até 5 de Janeiro

Avaliador

- ♦ Foi feita a fixação de objectivos pelos trabalhadores da unidade orgânica? ☐
- ♦ Foram acordados os objectivos com o avaliado? ☐
- ♦ Foram definidos os objectivos partilhados? ☐
- ♦ Foi fixado para cada avaliado o número de competências e respectiva ponderação? ☐

A partir de 5 de Janeiro

Avaliado

- ♦ Foi preenchida a ficha própria para efeitos de auto-avaliação?

☐

Entre 5 e 20 de Janeiro

Avaliador

- ♦ Foram preenchidas as fichas de avaliação do desempenho?

☐

Entre 21 e 31 de Janeiro

CCA

- ♦ Foi feita a harmonização das avaliações?
- ♦ Foram validadas as propostas de classificação de Excelente e Muito Bom?

☐☐

Em Fevereiro

Avaliador

Foram feitas entrevistas de avaliação com o avaliado para:

- ♦ Analisar a auto-avaliação do avaliado
- ♦ Dar conhecimento da avaliação que faz de cada avaliado
- ♦ Estabelecer os objectivos a prosseguir pelos avaliados nesse ano
- ♦ Foram identificadas acções de formação de suporte ao desenvolvimento do trabalhador?

☐☐☐☐

Até 15 de Março

Dirigente Máximo

- ♦ Procedeu-se à homologação das avaliações ordinárias? ☐
- ♦ Foram identificadas acções de formação de suporte ao desenvolvimento do trabalhador? ☐

Período de reclamação

Avaliado

- ♦ A reclamação por escrito para o dirigente máximo de do serviço foi feita dentro do prazo (de 5 dias úteis, após conhecimento da homologação)? ☐

Dirigente máximo do serviço

- ♦ A Decisão sobre reclamação (após parecer do CCA) foi tomada no prazo de 15 dias úteis, após recepção da reclamação? ☐
 - Foi solicitado parecer à CCA sobre a reclamação? ☐

CCA

- Foi emitido parecer da CCA sobre a reclamação? ☐

Avaliado

- ♦ Foi feito recurso hierárquico para o membro do Governo competente no prazo de 5 dias úteis, após conhecimento da decisão sobre a reclamação? ☐

Membro do Governo

- ♦ A decisão sobre o recurso hierárquico foi tomada no prazo de 10 dias úteis, contados da data da interposição de recurso? ☐

30 de Abril

Dirigente máximo do serviço

- ♦ O processo de avaliação ordinária foi encerrado? ☐
- ♦ Foi feito o relatório anual da avaliação do desempenho? ☐
 - Foi apresentado ao membro do Governo da tutela? ☐
 - Foi divulgado no serviço/organismo? ☐

Secretaria-Geral do Ministério

- ♦ Foi feito o relatório-síntese sobre a avaliação anual do desempenho ao nível do Ministério? ☐

DGAP

- ♦ Foram recebidos os relatórios sobre a avaliação anual do desempenho? ☐
- ♦ Foi feito o relatório global sobre a aplicação do sistema? ☐

Esta lista de questões está concebida para que as respostas “sim” signifiquem que o processo está a correr normalmente, e para que as respostas “não” traduzam falhas ou insuficiências na organização do processo.

Índice

1.	ENQUADRAMENTO GERAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	2
1.1.	OBJECTIVOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	3
1.2.	CICLO ANUAL DE GESTÃO.....	4
1.3.	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	5
1.4.	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	6
1.4.1	<i>Requisito de Aplicação.....</i>	6
1.4.2.	<i>Periodicidade.....</i>	6
1.4.3.	<i>Confidencialidade.....</i>	6
1.4.4.	<i>Diferenciação do Mérito.....</i>	6
1.4.5.	<i>Reporte.....</i>	6
2.	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	7
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	8
2.2	MAPA ESQUEMÁTICO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO	10
2.3	AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA	12
3	COMPONENTES DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	13
3.1	OBJECTIVOS	14
3.1.1	<i>O que são objectivos?</i>	14
3.1.2	<i>Que Princípios considerar na definição de objectivos?</i>	15
3.1.3	<i>Como definir Objectivos?</i>	16
3.1.4	<i>Como Avaliar os Objectivos?</i>	19
3.1.5	<i>Exemplos de Objectivos</i>	20
3.2	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	25
3.2.1	<i>O que são Competências Comportamentais?</i>	25
3.2.2	<i>Quais as regras na avaliação de competências?</i>	26
3.2.3	<i>Como Avaliar Competências?.....</i>	27
3.3	ATTITUDE PESSOAL.....	28
3.3.1	<i>O que é a atitude pessoal?</i>	28
3.3.2	<i>Como Avaliar a Atitude Pessoal?</i>	29
3.4	AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO	30
3.5	OUTRAS INFORMAÇÕES	31
4	FASES CHAVE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	32
4.1	DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS	33
4.2	AUTO-AVALIAÇÃO.....	35

4.3	AVALIAÇÃO PRÉVIA DO DESEMPENHO.....	36
4.4	HARMONIZAÇÃO DAS AVALIAÇÕES.....	37
4.5	ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	38
4.5.1	<i>Regras a considerar na realização da Entrevista de Avaliação do Desempenho.....</i>	<i>38</i>
5	AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES	39
5.1	ESPECIALIDADES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS	40
6	RESPONSABILIDADE DOS INTERVENIENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	41
6.1	DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO	42
6.2	CONSELHO DE COORDENAÇÃO DA AVALIAÇÃO	43
6.3	AVALIADOR.....	44
6.4	AVALIADO.....	45
7	CHECK-LIST.....	46
7.1	CHECK-LIST PARA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	47

EDIÇÃO: Secretaria de Estado da Administração Pública
MAIO 2004