

II – O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA RAEM

O Sistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública da RAEM rege-se pelos seguintes diplomas legais:

Lei n.º 8/2004 — Princípios relativos à avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (BO n.º 33, I série, de 16.08.2004).

Regulamento Administrativo n.º 31/2004 — Regime geral de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (BO n.º 34, I série, de 23.08.2004).

Despacho do Chefe do Executivo n.º 235/2004 — Regras relativas à constituição, composição e funcionamento da Comissão Paritária. (BO n.º 37/2004, I série, de 13.09.2004).

Regulamento Administrativo que estabelece a forma e condições de atribuição dos benefícios e incentivos associados à menção “Excelente”.

Despacho do Chefe do Executivo que aprova as fichas de notação, as fichas de auto-avaliação e o questionário de apreciação do desempenho das chefias.

6. OS PRINCÍPIOS

A avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública da RAEM baseia-se em critérios objectivos e rege-se pelos princípios de justiça, igualdade, imparcialidade e fundamentação adequada.

Estes princípios devem ser observados em todos os procedimentos envolvidos na avaliação sendo dever de todos os intervenientes no processo zelar para que o sistema de avaliação do desempenho seja aplicado no cumprimento dos princípios enunciados.

7. O MÉTODO

O método legalmente previsto para a avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública da RAEM é o “Método das Escalas Gráficas”. Este método é um dos mais utilizados e divulgados, uma vez que é simples e fácil de utilizar.

Consiste numa forma de avaliação em que é previamente definido e graduado um conjunto de factores considerados essenciais do desempenho, sumariamente descritos. Há factores obrigatórios para todos os grupos de pessoal, factores utilizados apenas nos grupos de pessoal em que são mais pertinentes, definidos nas respectivas fichas de notação, e factores que podem ou não ser considerados, dependendo da sua relevância para a função (estes últimos identificados nas fichas de notação com asterisco). Utiliza-se um quadro de dupla entrada, em que as entradas horizontais representam os factores de avaliação do desempenho e as entradas verticais representam os graus de variação de intensidade daqueles factores. Nestas escalas estão definidos 5 pontos previamente fixados e descritos e o avaliador tem de escolher um deles para avaliar o desempenho de cada trabalhador em cada factor.

Alguns factores são ponderados, de acordo com a sua importância na avaliação, ganhando valores em pontos.

A atribuição da avaliação é efectuada através das fichas de notação, em que o notador atribui uma pontuação quantitativa a cada factor, que determinará, no final, a menção qualitativa em que é expressa a classificação.

7.1. FACTORES DE AVALIAÇÃO

No Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública da RAEM são considerados 15 factores de desempenho (art.º 5º do RA n.º 31/2004, de 23 de Agosto), sendo 7 de utilização obrigatória e 8 a utilizar dependendo da natureza das funções, de acordo com o estabelecido nas fichas de notação para cada grupo de pessoal (pessoal de chefia, pessoal técnico superior e técnico, pessoal técnico-profissional e administrativo e pessoal operário e auxiliar).

Factores Obrigatórios:

Eficácia – *Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga de forma adequada a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados definidos.*

Neste factor entende-se que só o equilíbrio entre a qualidade do trabalho e a rapidez com que é realizado é pertinente para a obtenção dos melhores resultados.

Se a quantidade de trabalho faz sentido numa linha de montagem de uma fábrica, em que o trabalho é mecanizado e o número final de peças produzido por cada trabalhador pode ser quantificado porque o trabalho foi realizado exactamente nas mesmas condições, o mesmo não sucede com a natureza do trabalho efectuado nos serviços da Administração que só em algumas áreas pode ser quantificado.

Imaginemos que 2 técnicos superiores produzem 3 informações cada um, com o mesmo número de páginas no mesmo período de tempo. Poder-se-ia dizer que produziram a mesma quantidade de trabalho... No entanto, um deles pode ter apenas produzido informações descritivas sobre assuntos de rotina, sem qualquer complexidade, e o outro produzido informações de grande complexidade e apresentado soluções pertinentes para problemas difíceis, que contribuíram significativamente para a missão da Administração. Por isso não se considera que a quantidade (volume), como factor isolado, seja relevante, podendo até induzir a injustiças graves.

Deve ter-se em atenção que por vezes o mais importante e que mais contribui para a obtenção de um bom resultado não é facilmente mensurável e os aspectos menos importantes são mais facilmente mensuráveis. Por exemplo, se se decidisse quantificar, para considerar na avaliação, o número de telefonemas atendidos por dia, o trabalhador poderia passar a dar respostas mais rápidas, para poder atender mais telefonemas, não se preocupando com a qualidade das respostas nem com a atitude no atendimento, o que poderia conduzir a resultados negativos e prejudicar a imagem da Administração.

A quantidade, enquanto volume de trabalho, por si só, não tem significado e é muito difícil de medir com objectividade por as tarefas serem de complexidades diferentes. É suposto a chefia distribuir o volume de trabalho que existe numa forma equilibrada, não sobrecarregando uns trabalhadores e deixando outros com menos trabalho.

Se for estabelecido previamente com o trabalhador o nível de

qualidade exigido e o tempo razoável para o executar, então a avaliação incide sobre se o trabalhador atingiu e em que grau os resultados esperados, se foi eficaz no seu desempenho, utilizando o tempo e os outros recursos disponíveis para produzir os melhores resultados possíveis.

Na avaliação deste factor devem ser entendidos como erros graves aqueles que causem dificuldades e prejuízos em todo o serviço e afectem a imagem do serviço.

O factor contempla também aspectos como a escolha por parte do trabalhador, dos meios (métodos e condições de execução) adequados para satisfazer os objectivos previamente definidos e atingir os resultados esperados.

Sentido de Responsabilidade – *Avalia o comprometimento e a fiabilidade com que o trabalhador executa as suas funções, designadamente a forma como assume as consequências das suas acções e decisões, incluindo o que respeita à segurança própria e de outros e à conservação de bens materiais e equipamentos.*

Ao avaliar este factor há que ter o cuidado de ter bem presente o grau de liberdade que o trabalhador detém no seu posto de trabalho e a natureza das suas funções. Não seria justo entender da mesma forma a necessidade de controlo de trabalhadores cujas funções se enquadram em directivas muito precisas e definidas e de trabalhadores com maior grau de liberdade na execução das suas funções. Assim, um trabalhador do grupo de pessoal operário e auxiliar que, na execução das suas tarefas, demonstre assumir as consequências das suas acções e comprometimento no desempenho das suas funções, é tão responsável como um técnico superior que executa as suas tarefas mais complexas com o mesmo comprometimento com os objectivos estabelecidos e os resultados a atingir.

O sentido de responsabilidade abrange também aspectos como o respeito pela segurança e a conservação dos materiais e equipamentos, isto é, o cuidado com os bens da Administração, observando as condições adequadas da sua utilização.

Aperfeiçoamento Contínuo – *Avalia a diligência que o trabalhador*

demonstra continuamente na melhoria do seu desempenho relativamente a todos os factores em apreciação, bem como no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Neste factor é avaliada a constante procura de melhoria do desempenho em todos os factores. Contempla aspectos como a actualização profissional através de estudo ou pesquisa de informação que contribuam para a solução dos problemas. Todo o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador que se reflecta no seu desempenho deve também ser avaliado neste factor.

Não deve confundir-se a procura de aperfeiçoamento através de formação profissional ou académica com o número de cursos frequentado nesse ano, uma vez que essa frequência não depende apenas da vontade do trabalhador e que nem sempre a aprendizagem efectuada nos cursos se reflecte no desempenho do trabalhador. No entanto, deve avaliar-se a procura de formação e a auto-formação, independentemente do meio utilizado para a conseguir (leituras, internet, troca de experiências, etc.) bem como a disponibilidade para fazer novas aprendizagens.

Adaptação e Flexibilidade – *Avalia a permeabilidade do trabalhador à mudança, tendo em conta as características das situações concretas em que as suas funções se realizam e o contexto em que a execução das mesmas se insere.*

O mais importante neste factor é identificar se o trabalhador enfrenta e procura superar as dificuldades perante novas situações e desafios, ou se, pelo contrário, tem dificuldade em se adaptar a qualquer modificação introduzida e se se mostra resistente à mudança. Ao avaliar a forma como o trabalhador lida com situações novas, deverá, no entanto, ser tido em conta que toda a mudança gera insegurança, e que, se por um lado é vista como uma oportunidade, por outro, representa uma ameaça. É também de esperar que os trabalhadores a quem não foram comunicados os objectivos e razão de ser das novas situações a enfrentar ou que não foram envolvidos ou convidados a participar nos processos de mudança, ofereçam maior resistência e mostrem menos disponibilidade e abertura para adoptar novos procedimentos e aceitar novos processos de trabalho.

Assim, quando um trabalhador se mostra, por exemplo, pouco

sensível à necessidade de alterar os seus métodos de trabalho, terá de haver o cuidado de verificar se esse facto se deve apenas à sua falta de flexibilidade, ou à ausência de explicações prévias sobre as razões ou a necessidade de mudar, ou à ausência de formação apropriada às alterações efectuadas.

Não se deve confundir resistência à mudança com as situações em que o trabalhador resiste por não deter as qualificações, capacidades ou experiência adequadas ao desempenho de funções que lhe seja indevidamente exigido.

Relações Humanas no Trabalho – *Avalia o relacionamento do trabalhador com as pessoas com quem trabalha, bem como a sua contribuição para a criação de um bom ambiente global de trabalho.*

Este factor diz respeito ao relacionamento interpessoal adequado ao ambiente de trabalho e, portanto, ao respeito mútuo e ao cumprimento das regras básicas de cortesia e amabilidade que facilitam a convivência diária no local de trabalho. Não estão em causa as relações empáticas ou de simpatia pessoal que o avaliador possa ter pelos trabalhadores ou estes entre si. Esta distinção deverá ser feita cuidadosamente por forma a evitar avaliar mais favoravelmente os trabalhadores com que o avaliador melhor se relaciona.

Regularidade no Posto de Trabalho – *Avalia o tempo efectivo de comparência e permanência do trabalhador no serviço, bem como o cumprimento do horário de trabalho estabelecido.*

Este factor não abrange o tempo de ausência legalmente justificado, que é considerado como tempo de serviço efectivo. Por exemplo, uma trabalhadora não pode ser penalizada neste factor por ter estado ausente em licença por maternidade nem qualquer trabalhador pode ser penalizado neste factor por ter estado ausente por motivo de doença devidamente justificado.

Contempla aspectos como a presença contínua do trabalhador no local de trabalho, ausentando-se apenas por motivos justos com o conhecimento e anuência da chefia imediata.

Gestão do Tempo de Trabalho – *Avalia a forma como o trabalhador*

utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.

Neste factor o importante é a forma como o trabalhador maximiza o tempo de trabalho, organizando-o de maneira adequada. Contempla aspectos como a distribuição racional do tempo, a definição e respeito pelas prioridades estabelecidas e a não utilização do tempo laboral para assuntos de natureza particular.

Assim, um trabalhador pode ser regular no seu posto de trabalho, cumprir o horário de trabalho estabelecido e não se ausentar do mesmo, mas gerir mal o seu tempo de trabalho, porque o utiliza para situações não relacionadas com o desempenho da sua função.

Factores a utilizar dependendo da natureza das funções:

Iniciativa e Autonomia – *Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.*

Neste factor é importante verificar como o trabalhador desenvolve o seu trabalho sem necessidade de orientação constante e em que medida trabalha de forma independente, apresentando sugestões, por iniciativa própria, e procurando soluções para situações ou problemas, sem esperar que lhe sejam solicitadas.

Inovação e Criatividade – *Avalia o desenvolvimento pelo trabalhador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para a optimização do trabalho.*

Este factor contempla a procura de soluções novas e úteis e de novos caminhos para atingir os resultados desejados, bem como a contribuição com ideias próprias para a resolução dos problemas.

Nos grupos profissionais em que a maior parte do trabalho é de rotina e as tarefas devem ser executadas segundo instruções muito precisas, não se justifica a utilização deste factor.

Gestão de Recursos – *Avalia a forma como o trabalhador planeia,*

organiza e coordena as acções inseridas no âmbito das suas funções, tendo em conta os recursos humanos, materiais e financeiros, existentes e os objectivos a alcançar.

Este factor só deve ser utilizado nas situações de avaliação de funções de chefia e coordenação, incluindo na avaliação das chefias funcionais. Diz respeito à organização das actividades e estabelecimento de prioridades, tendo em conta o volume de trabalho e a gestão racional dos recursos. Contempla também o enquadramento adequado das actividades da subunidade orgânica no plano de actividades geral do Serviço.

Trabalho em Equipa – *Avalia a participação e cooperação do trabalhador no trabalho de grupo, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa.*

Neste factor são abrangidos todos os aspectos relacionados com a contribuição do trabalhador para o desempenho da equipa. Assim, deverão ser identificadas as atitudes de colaboração e promoção do bom ambiente de trabalho em grupo, bem como o envolvimento e comprometimento do trabalhador com o grupo na realização do trabalho comum.

Este factor só deve ser utilizado em situações de trabalho em equipa.

Relações com o Público – *Avalia a disponibilidade do trabalhador no atendimento do público e a sua orientação para a satisfação das necessidades deste, bem como a sua contribuição para a promoção da imagem de qualidade do serviço.*

Neste factor é importante identificar as atitudes e modo de comunicação do trabalhador ao resolver um problema ou satisfazer uma necessidade do público. O factor contempla também o modo como o trabalhador soluciona e dá resposta às solicitações do público.

Só deve ser utilizado para funções em que exista contacto directo com o público, quer em atendimento presencial quer em atendimento telefónico.

Liderança e Gestão de Equipas – *Avalia a forma como o trabalhador estabelece as estratégias necessárias à prossecução dos objectivos e resultados da subunidade que chefia, bem como a forma como orienta,*

motiva e comunica com os respectivos trabalhadores.

Este factor abrange a forma como o trabalhador assegura a eficácia dos trabalhos da sua equipa, como utiliza estratégias para desenvolver o empenhamento e responsabilização dos trabalhadores, motivando-os e levando-os a aderir aos projectos, e também a forma como gere os conflitos.

Deverá ter-se presente a importância da qualidade da comunicação, do relacionamento interpessoal e das práticas de liderança porque têm uma grande influência no desempenho dos trabalhadores a seu cargo. Chefiar não é apenas “mandar” mas principalmente comunicar, motivar, influenciar positivamente os comportamentos dos trabalhadores e dar o apoio necessário para que possam desempenhar as funções correspondendo aos objectivos a atingir e aos resultados pretendidos.

Devem ser considerados os aspectos relacionados com a forma como a chefia transmite a informação de forma clara e especificada e se assegura de que a mensagem foi bem compreendida pelos trabalhadores a seu cargo, e como, por exemplo, conduz correctamente uma entrevista de avaliação do desempenho, ou como conduz uma reunião ou gere uma discussão de modo eficaz.

Negociação e Tomada de Decisão – *Avalia a forma como o trabalhador analisa assuntos e dados complexos, utiliza estratégias e táticas eficazes e escolhe as soluções que adopta, tendo em conta os objectivos que se propõe alcançar.*

Contempla aspectos como a utilização da argumentação, da persuasão e de modelos eficazes de abordagem dos problemas, a forma como demonstra tomar em consideração os diferentes factores que afectam as decisões organizacionais e utilizar o bom senso para chegar a acordos, tendo em conta as características das situações e os interesses das partes envolvidas.

Deve ter-se em conta que o processo de decisão envolve a procura e análise de factos e informações necessárias à identificação adequada dos problemas, a formulação de alternativas para a sua solução e respectiva análise e a opção justificada pela mais adequada para atingir os objectivos e resultados da organização.

Comprometimento Organizacional – *Avalia a compreensão, conhecimento e interesse do trabalhador pela missão, visão, valores e objectivos da Administração Pública, bem como o seu empenho na gestão da subunidade que chefia em conformidade com os mesmos e na promoção da imagem do serviço.*

Contempla a integração da visão e da missão da Administração Pública no desenvolvimento dos trabalhos quotidianos, promovendo activamente os respectivos valores e objectivos junto dos trabalhadores a seu cargo.

Pressupõe que, em todas as circunstâncias, a chefia se pautar pelos valores e objectivos da Administração, por exemplo, por assegurar o cumprimento da lei e das orientações constantes das Linhas de Acção Governativa.

Deve ter-se em conta que o comprometimento é um comportamento complexo, que implica assumir responsabilidade pela prossecução dos objectivos da organização, mesmo quando estes se revelem contrários aos interesses pessoais. Por exemplo se a organização está a implementar um processo de mudança, do qual pode vir a resultar uma situação que desagrade à chefia, o comprometimento organizacional pressupõe que esta se empenhe, apesar disso, no processo de mudança em curso e desenvolva todas as actividades necessárias ao sucesso desse processo.

O comprometimento organizacional não implica, contudo, que não possa dar as suas opiniões e alertar para o que, no seu entendimento, possa trazer consequências negativas para a Administração.

7.2. FICHAS DE NOTAÇÃO

As fichas de notação, onde se expressa a avaliação do desempenho, são diferenciadas por grupos de pessoal e por modalidades de avaliação, contendo cada uma delas o respectivo guia de pontuação.

Existem ainda fichas para a auto-avaliação e um questionário para a apreciação do desempenho das chefias pelos subordinados.

Assim, utilizam-se as seguintes fichas de notação:

Grupo de Pessoal	Tipos de Fichas
Técnico Superior e Técnico	<ul style="list-style-type: none"> – Ordinária e Extraordinária (a mesma ficha é utilizada para as duas modalidades) – Sumativa – Auto-avaliação (a mesma ficha é usada quer a avaliação seja ordinária, extraordinária ou sumativa)
Técnico-Profissional e Administrativo	
Operário e Auxiliar	

Avaliação das Chefias	Tipos de Fichas
Pessoal de Chefia	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliação do desempenho do pessoal de chefia – Questionário para preenchimento pelos subordinados (utiliza-se o mesmo para avaliação sumativa) – Auto-avaliação

De cada ficha e respectivo guia de pontuação constam os factores legalmente previstos como obrigatórios para todos os notados, dois dos quais duplamente ponderados, bem como os factores estabelecidos para cada grupo de pessoal. Destes últimos factores fica ao critério do notador (e a acordar com o notado na 1.ª reunião) a definição ou não de mais um ou dois factores a ponderar duplamente, bem como da utilização ou não dos factores a aplicar apenas às funções em que se mostrem relevantes.

Todos os campos das fichas devem ser preenchidos, respeitando os momentos do processo de avaliação.

7.3. APURAMENTO DA MENÇÃO

Para o apuramento da menção, nas fichas de notação e respectivo guia de pontuação, cada factor é pontuado de 1 a 5 valores, utilizando-se na pontuação final uma ponderação dupla, obrigatória, para os factores

«Eficácia» e «Sentido de Responsabilidade», de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{P.F. (pontuação final)} = \frac{(2 \times \text{factor 1}) + (2 \times \text{factor 2}) + (\sum \text{outros factores})}{2 + \text{número total de factores avaliados}}$$

Tendo em conta a natureza das funções exercidas pelo trabalhador, pode ainda ser fixada a dupla ponderação de outros factores de avaliação legalmente previstos, até ao limite de dois (mais 1 ou mais 2, além dos obrigatórios), adaptando-se, nesse caso, correspondentemente a fórmula.

Sempre que a pontuação final obtida se traduza num número decimal, procede-se ao seu arredondamento para o número inteiro imediatamente superior ou inferior, consoante o valor decimal obtido seja igual ou superior a 0,5 ou inferior a este, respectivamente.

Exemplos:**Exemplo 1**

– Apenas são duplamente ponderados os dois factores de dupla ponderação obrigatória:

Factores a avaliar	Pontuação atribuída	Coefficiente de ponderação	Pontuação obtida
Eficácia	3	2	6
Sentido de responsabilidade	3	2	6
Aperfeiçoamento contínuo	3	1	3
Adaptação e flexibilidade	4	1	4
Relações humanas no trabalho	4	1	4
Regularidade no posto de trabalho	4	1	4
Gestão do tempo de trabalho	3	1	3
Total	7 factores	9 = 2 (n.º de factores ponderados) + 7 (n.º total de factores avaliados)	30
$P.F. = \frac{(2 \times 3) + (2 \times 3) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (1 \times 4) + (1 \times 4) + (1 \times 3)}{2 + 7} =$ $\frac{6 + 6 + 3 + 4 + 4 + 4 + 3}{9} = \frac{30}{9} = 3.33 = \underline{3}$			

OU

Exemplo 2

Factores a avaliar	Pontuação atribuída	Coefficiente de ponderação	Pontuação obtida
Eficácia	3	2	6
Sentido de responsabilidade	4	2	8
Aperfeiçoamento contínuo	3	1	3
Adaptação e flexibilidade	4	1	4
Relações humanas no trabalho	4	1	4
Regularidade no posto de trabalho	4	1	4
Gestão do tempo de trabalho	3	1	3
Total	7 factores	9 = 2 (n.º de factores ponderados) + 7 (n.º total de factores avaliados)	32
$P.F. = \frac{(2 \times 3) + (2 \times 4) + 3 + 4 + 4 + 4 + 3}{2 + 7} =$ $\frac{6 + 8 + 18}{9} = \frac{32}{9} = 3.55 = \underline{4}$			

Exemplo 3

– Para além da ponderação dos dois factores de dupla ponderação obrigatória, são duplamente ponderados mais dois factores:

Factores a avaliar	Pontuação atribuída	Coefficiente de ponderação	Pontuação obtida
Eficácia	3	2	6
Sentido de responsabilidade	3	2	6
Aperfeiçoamento contínuo	3	1	3
Adaptação e flexibilidade	4	1	4
Relações humanas no trabalho	4	1	4
Regularidade no posto de trabalho	4	1	4
Gestão do tempo de trabalho	3	1	3
Iniciativa e autonomia	3	2	6
Trabalho em equipa	4	2	8
Total	9 factores	13 = 4 (n.º de factores ponderados) + 9 (n.º total de factores avaliados)	44
$P.F. = \frac{(2 \times 3) + (2 \times 3) + 3 + 4 + 4 + 4 + 3 + (2 \times 3) + (2 \times 4)}{4 + 9} =$ $\frac{6 + 6 + 18 + 6 + 8}{13} = \frac{44}{13} = 3.38 = \underline{\underline{3}}$			

OU

Exemplo 4

Factores a avaliar	Pontuação atribuída	Coefficiente de ponderação	Pontuação obtida
Eficácia	3	2	6
Sentido de responsabilidade	3	2	6
Aperfeiçoamento contínuo	3	1	3
Adaptação e flexibilidade	4	1	4
Relações humanas no trabalho	4	1	4
Regularidade no posto de trabalho	4	1	4
Gestão do tempo de trabalho	3	1	3
Iniciativa e autonomia	4	2	8
Trabalho em equipa	4	2	8
Total	9 factores	13 = 4 (n.º de factores ponderados) + 9 (n.º total de factores avaliados)	46
$\text{P.F.} = \frac{(2 \times 3) + (2 \times 3) + 3 + 4 + 4 + 4 + 3 + (2 \times 4) + (2 \times 4)}{4 + 9} =$ $\frac{6 + 6 + 18 + 8 + 8}{13} = \frac{46}{13} = 3.53 = \mathbf{4}$			

Caso tenha havido avaliações sumativas (ver ponto 8.4.) calcula-se a pontuação de cada uma das avaliações e apura-se a menção, efectuando o cálculo proporcional aos meses a que corresponde cada uma das avaliações efectuadas, conforme o seguinte exemplo:

Exemplo 5

O trabalhador tem uma avaliação sumativa correspondente a 5 meses e uma avaliação ordinária correspondente a 7 meses

Pontuação obtida na Avaliação sumativa = 3

Pontuação obtida na Avaliação ordinária = 4

Pontuação final:

$$\frac{(5 \text{ meses} \times 3) + (7 \text{ meses} \times 4)}{12 \text{ (meses a que reporta a avaliação)}} = \frac{15 + 28}{12} = \frac{43}{12} = 3,58 = 4$$

8. MODALIDADES

O novo regime de avaliação do desempenho prevê 4 modalidades de avaliação: a avaliação ordinária, a avaliação de chefias, a avaliação extraordinária e a avaliação sumativa. Todas as modalidades são da iniciativa da Administração.

8.1. AVALIAÇÃO ORDINÁRIA

A avaliação ordinária reporta-se ao trabalho prestado no ano civil anterior e ao período compreendido entre 1 de Janeiro e 31 de Dezembro, com exclusão do período de desempenho avaliado extraordinariamente ou de acordo com o regime de avaliação das chefias.

Estão sujeitos a avaliação ordinária todos os trabalhadores que, não estando sujeitos a avaliação extraordinária nem ao regime de avaliação das chefias, tenham um período igual ou superior a 6 meses de serviço efectivo no ano civil a que se reporta a avaliação.

8.2. AVALIAÇÃO DAS CHEFIAS

A avaliação do desempenho dos titulares de cargos de chefia inicia-se na data do início das respectivas funções, reportando-se, em regra,