

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
$P.F. = \frac{(2 \times 3) + (2 \times 3) + (1 \times 3) + (1 \times 4) + (1 \times 4) + (1 \times 4) + (1 \times 3)}{2 + 7} =$ $\frac{6 + 6 + 3 + 4 + 4 + 4 + 3}{9} = \frac{30}{9} = 3.33 = \underline{\underline{3}}$			

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,

ao período de 1 ano, só podendo, contudo, ocorrer quando o período a avaliar seja igual ou superior a 6 meses.

Estão sujeitos à presente avaliação os titulares dos cargos de chefia ainda que exercidos em regime de substituição, salvo no caso dos chefes de secção que não estejam no exercício efectivo das funções correspondentes, caso em que são avaliados de acordo com as funções que exercem.

À avaliação do desempenho dos titulares dos cargos de chefia aplica-se, em tudo o que não estiver especialmente regulado, o disposto para a avaliação extraordinária.

8.3. AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA

A avaliação extraordinária só se verifica, quando exista um período de contacto funcional igual ou superior a 6 meses. Estão sujeitos a avaliação extraordinária, os trabalhadores em situação de nomeação provisória, recrutados mediante contrato, nos primeiros 2 anos de prestação de serviço e os nomeados em comissão de serviço, na situação de mudança de carreira. Nestas situações, a avaliação extraordinária é anual, salvo se a duração do contrato for mais curta.

Estão ainda sujeitos a avaliação extraordinária, os trabalhadores candidatos a lugar de acesso que, após o termo de licença sem vencimento, não tenham sido entretanto avaliados e os trabalhadores que suspendam as suas funções, salvo por motivos disciplinares, relativamente ao trabalho prestado entre a data da última avaliação e a data da suspensão de funções.

Nas situações referidas no parágrafo anterior a avaliação só pode ocorrer quando se verificar, após o regresso ao lugar de origem ou até à data da suspensão de funções, um período de contacto funcional efectivo com o serviço ou entidade igual ou superior a 6 meses.

A avaliação extraordinária precede necessariamente a decisão de recondução, a conversão da nomeação provisória em definitiva e a renovação do contrato.

8.4. AVALIAÇÃO SUMATIVA

A avaliação sumativa é uma avaliação parcial, sem relevância

autónoma, que é considerada proporcionalmente na avaliação ordinária, extraordinária ou das chefias imediatamente posterior.

Esta avaliação entrará proporcionalmente na avaliação final do desempenho do trabalhador, no serviço ou entidade onde a avaliação final, ordinária, extraordinária ou de chefias, ocorrer (ver exemplo 5 do ponto **7.3**).

A avaliação sumativa só pode ocorrer quando se verificar um período contínuo de contacto funcional do trabalhador com o serviço ou entidade igual ou superior a 3 meses de serviço, considerando-se como tal, para este efeito, um período igual ou superior a 2 meses e 15 dias e verifica-se nas seguintes situações:

- Quando da mudança de superior hierárquico ou de serviço, ou alteração da situação funcional do trabalhador, que implique a mudança de notador, caso em que o notador cessante procede à avaliação do notado;
- Quando a avaliação extraordinária do último ano de nomeação provisória ou do segundo ano de contrato de duração igual ou superior a 1 ano abranger um período superior a 6 meses do ano civil em que é atribuída abrangendo, neste caso, a avaliação sumativa o período compreendido entre a data da última avaliação e o dia 31 de Dezembro do ano ao qual a avaliação se reporta;
- Quando, após o regresso ao lugar de origem, a última avaliação do desempenho em funções de chefia abranger um período superior a 6 meses do ano civil em que é atribuída abrangendo, neste caso, a avaliação sumativa o período compreendido entre a data da última avaliação e o dia 31 de Dezembro do ano ao qual a avaliação se reporta;
- Quando, em caso de suspensão de funções, não se verificar, no ano em que a suspensão ocorre, um período de contacto funcional com o serviço ou entidade superior a 6 meses;
- Quando, em caso de suspensão de funções, não se verificar, no ano de reinício das funções, um período de contacto funcional com o serviço ou entidade superior a 6 meses abrangendo, neste caso, a avaliação sumativa o período compreendido entre a data da última avaliação e o dia 31 de Dezembro do ano ao qual a avaliação se reporta.

Aos processos de avaliação sumativa são aplicáveis as regras respeitantes à avaliação extraordinária, devidamente adaptadas.

(Exemplo: Se o trabalhador é transferido para outro serviço a partir de 1 de Maio – é avaliado sumativamente por 4 meses no serviço de origem)

9. PROCESSO

9.1. CONFIDENCIALIDADE

O processo de avaliação do desempenho tem carácter confidencial, estando todos os que nele intervenham, à excepção do próprio trabalhador, sujeitos ao dever de sigilo. Assim, apenas o trabalhador pode tornar do domínio público os factos que entender convenientes.

Podem ainda ser emitidas certidões ou fotocópias do processo, a pedido do trabalhador, em qualquer fase do processo.

9.2. NOTADOS E NOTADORES

9.2.1. Notados

A avaliação do desempenho engloba todos trabalhadores da Administração Pública, incluindo os dos serviços personalizados e fundos autónomos, e os contratados no regime de direito privado, com as seguintes excepções:

- Se encontrem providos em cargos de direcção ou equiparados, incluindo os adjuntos do Comandante-geral dos Serviços de Polícia Unitários;
- Exerçam funções nos Gabinetes do Chefe do Executivo e dos Secretários ou gozem de estatuto equiparado ou equivalente;
- Sejam titulares dos cargos de assessores nos Serviços de Polícia Unitários e nos Serviços de Alfândega;
- Exerçam funções em regime de comissão eventual de serviço;
- Estejam em situação em que não haja contacto funcional com o serviço ou entidade no período a que se reporta a avaliação, que permita uma avaliação ordinária ou extraordinária, ainda que o

mesmo deva, nos termos da legislação aplicável, ser considerado como tempo de serviço efectivo.

Aos trabalhadores excepcionados de avaliação do desempenho é atribuída a menção Satisfaz, salvo se a última avaliação tiver sido superior, mantendo, nesse caso, essa última, desde que o período em avaliação seja contado como tempo de serviço efectivo.

O exercício de funções de chefia, ainda que em regime de substituição, está sujeito a avaliação.

9.2.2. Notadores

O notador é, sempre que possível, o superior hierárquico imediato do avaliado, mas pode ser a chefia funcional do trabalhador, desde que dele tenha um conhecimento mais directo e efectivo, sendo considerado superior hierárquico imediato o responsável pela orientação, coordenação e controlo da actividade do trabalhador avaliado, durante o período de desempenho considerado.

Os notadores não devem, em princípio, ter a seu cargo a avaliação de mais do que 20 trabalhadores.

Ausências:

- A ausência do notador no decurso do processo de avaliação não determina a sua substituição, mas se ocorrer durante a fase da notação, por período superior a 30 dias, implica a suspensão do processo de preenchimento das fichas de notação e o reinício da contagem dos prazos logo que cesse a ausência.
- Quando a ausência se prolongue por mais de 60 dias (ex: o notador está ausente por motivo de doença por mais de 60 dias), se torne definitiva (ex: o notador vai exercer funções para outro serviço ou entidade) ou ocorra em situações em que o adiamento ou suspensão do processo de avaliação possa prejudicar o efeito útil da avaliação (ex: o notado necessita da avaliação do desempenho para efeitos de concurso de acesso), é designado notador substituto.

- Verificando-se a necessidade de proceder à substituição do notador, o dirigente do serviço ou entidade designa para o efeito, sempre que possível, quem possua os requisitos para ser notador do trabalhador (com contacto funcional mais próximo) ou, em última instância o superior hierárquico imediato do notador a substituir.

9.2.3. Impedimentos

Nenhum trabalhador pode por qualquer modo intervir no processo de avaliação do seu cônjuge, parente ou afim na linha recta ou até ao terceiro grau da linha colateral.

Havendo motivo sério para duvidar da imparcialidade do notador ou do titular do órgão competente para a homologação, designadamente por se verificar situação de conflito evidente com o notado, é ordenada a respectiva substituição:

- A substituição faz-se mediante requerimento **fundamentado do notado** ou pedido de escusa do notador ou do titular do órgão competente para a homologação, o qual deve ser apresentado, com todos os meios de prova, **no prazo de 8 dias contados do conhecimento da designação do notador ou da ocorrência dos factos que dão origem à situação de suspeição ou impedimento;**
- A substituição do **notador** é da competência do **dirigente do serviço ou entidade** e da competência do **membro do Governo** da respectiva área de governação, quando respeite ao **titular do órgão competente para a homologação;**
- O titular do órgão competente para a homologação é substituído por quem exerça funções compatíveis com o cargo (sobre a substituição do notador, ver ponto 9.2.2.).

9.3. TRAMITAÇÃO DO PROCESSO

O processo de avaliação compreende as seguintes fases:

- Designação dos notadores;

- Reunião de notadores;
- Reuniões de avaliação;
- Auto-avaliação;
- Notação (preenchimento das fichas);
- Homologação.

Nota: No caso da avaliação de chefias, existe ainda uma fase correspondente ao questionário de apreciação do desempenho da chefia, a preencher pelos subordinados, antes da fase de notação.

9.3.1. AVALIAÇÃO ORDINÁRIA

9.3.1.1. Designação dos notadores

Os notadores devem ser designados por despacho do dirigente do serviço ou entidade até **30 de Novembro** de cada ano, para procederem à avaliação do período de desempenho que se inicia no ano seguinte.

O notador deverá ser, sempre que possível, o superior hierárquico imediato do notado, podendo também ser designada como notador a chefia funcional, quando tenha um conhecimento mais directo e concreto do desempenho do trabalhador.

9.3.1.2. Reunião de notadores

No prazo de **10 dias** após a designação dos notadores é realizada uma reunião conjunta dos notadores do respectivo serviço ou entidade, com o objectivo de esclarecer os critérios e uniformizar os procedimentos a adoptar no processo de avaliação do desempenho.

Nesta reunião poderá ser, igualmente, equacionado o critério de utilização 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.

A reunião é presidida pelo **dirigente do serviço** ou entidade e nela devem estar presentes os **membros da Comissão Paritária**.

Finda a reunião, é elaborado **um resumo escrito** de onde constam as **conclusões nela alcançadas**, o qual, depois de assinado por todos os intervenientes, é **afixado em local do serviço ou entidade que permita a sua fácil consulta** por todos os trabalhadores.

9.3.1.3. Reuniões de avaliação

Deverão realizar-se 3 reuniões de avaliação. No entanto, poderão realizar-se conjuntamente a última reunião, relativa ao ano em avaliação, e a primeira reunião relativa ao ano seguinte.

Das reuniões de avaliação é elaborado **um resumo escrito**, no qual, em caso de desacordo, os intervenientes podem fazer constar as suas próprias conclusões e que, depois de assinado, é junto ao processo de avaliação do notado.

1.ª reunião:

Até **15 de Janeiro** de cada ano é realizada uma reunião de avaliação entre o notador e o notado, tendo em vista, designadamente:

- A clarificação dos **objectivos prosseguidos pela subunidade orgânica** em que se insere o notado, para o período objecto de avaliação;
- O **planeamento das actividades** a desempenhar no período de avaliação que se vai iniciar, tendo em consideração a **área** e o **conteúdo funcional** do notado, o **plano de actividades** do serviço ou entidade elaborado nos termos da lei e os **recursos** necessários;
- A **definição dos objectivos e resultados a atingir** no período objecto de avaliação;
- A **identificação dos factores** em que se vai basear a avaliação do notado, **designadamente** a dos factores a **ponderar duplamente**.

2.ª reunião:

A **meio do período** a que respeita a avaliação (**Junho/Julho**) deve ser realizada uma nova reunião com vista ao acompanhamento da situação, à **clarificação dos objectivos e prioridades de trabalho** e à **apreciação do desempenho** do notado até esse momento. É neste momento privilegiado de comunicação que se devem proceder aos ajustamentos necessários ao planeamento efectuado na 1.ª reunião, sempre que se verifiquem alterações que o justifiquem.

3.ª reunião:

Durante o mês de **Dezembro e até 15 de Janeiro** do ano seguinte,

os notadores reúnem com os notados com vista à **apreciação final** do desempenho. Nesta reunião deve proporcionar-se “feedback” ao trabalhador relativo ao seu desempenho durante todo o período em avaliação tendo em conta a análise das circunstâncias e do contexto em que decorreram as actividades. Para o efeito, quer o notador, quer o notado deverão ter consigo a documentação necessária para fundamentar as suas apreciações, nomeadamente, os apontamentos tomados durante o período em avaliação (notador e notado), os resumos das reuniões de avaliação anteriores (notador), a ficha de auto-avaliação preenchida (notado - facultativo), a ficha de notação provisoriamente preenchida (notador) e outros considerados relevantes.

A 1.ª e 3.ª reuniões de avaliação podem ser realizadas ao mesmo tempo, sendo nesse caso dividida a reunião em 2 partes: a primeira parte correspondendo à reunião final (3.ª reunião) e a segunda parte correspondendo à reunião inicial do próximo período a avaliar (1.ª reunião).

9.3.1.4. Auto-avaliação

Até 5 dias antes da data da realização da 3.ª reunião é fornecida ao notado uma ficha de auto-avaliação, cujo preenchimento é facultativo. Na avaliação ordinária, o fornecimento da ficha deverá ter lugar durante o mês de Dezembro e até 10 de Janeiro, uma vez que a referida reunião deverá acontecer até ao dia 15 de Janeiro.

A auto-avaliação do notado destina-se a dar a conhecer aos intervenientes no processo de avaliação aquilo que o trabalhador considera ter sido o seu desempenho e deve ser **tida especialmente em consideração pelo notador**, embora **não releve para o cômputo da pontuação final** da avaliação.

A auto-avaliação é preenchida em ficha criada para o efeito.

9.3.1.5. Notação

Preenchimento das fichas:

A notação expressa-se através do preenchimento, pelo notador, da ficha de notação correspondente à avaliação a efectuar, incluindo o apuramento da menção conforme descrita no ponto **7.3**.

As fichas de notação provisoriamente preenchidas antes da 3.ª reunião de avaliação, devem ser definitivamente concluídas, após a sua realização.

As fichas devem ser preenchidas definitivamente **até 31 de Janeiro do ano seguinte ao que se reporta a avaliação.**

Quando o trabalhador tenha sido sujeito a avaliação, o preenchimento da ficha de avaliação ordinária imediatamente posterior respeita apenas à avaliação do desempenho do trabalhador no período não compreendido pela avaliação sumativa, desde que o mesmo seja igual ou superior a 3 meses sendo, neste caso, a avaliação final do notado a que resultar do cálculo proporcional dessas avaliações, a efectuar em campo próprio, na ficha. As fichas de notação sumativa são anexadas às fichas de notação ordinária das quais fazem parte integrante.

Após o preenchimento definitivo da ficha de notação, a avaliação atribuída é imediatamente dada a conhecer ao notado, sendo-lhe facultada cópia da ficha de notação.

O notado pode reclamar da notação no prazo de 10 dias (ver ponto 10.1).

Nos processos de avaliação ordinária o preenchimento definitivo das fichas de notação efectua-se entre 1 e 31 de Janeiro.

9.3.1.6. Homologação

A avaliação é submetida a homologação do dirigente do serviço ou entidade ou, por delegação, do substituto que exerça funções compatíveis (por exemplo: subdirector, vice-presidente etc.), nos seguintes prazos:

- **Findo o prazo para reclamar**, isto é, no prazo de 10 dias a contar da data em que o notado teve conhecimento da avaliação;
- **Após ter sido proferida a decisão de reclamação, a qual terá lugar:**
 - No prazo máximo de 8 dias contados da data da sua apresentação;
 - No prazo máximo de 8 dias contados do termo do prazo para a emissão de parecer por parte da Comissão Paritária.

A **fase de homologação** deve estar impreterivelmente **concluída até 15 de Março** ou, em caso de intervenção da **Comissão Paritária, até 15 de Abril do ano seguinte ao que se reporta a avaliação.**

A Comissão Paritária deve emitir parecer antes da homologação, nos seguintes casos:

- Quando o notador seja o órgão competente para homologar, tendo havido reclamação;
- A pedido do trabalhador após a notificação da decisão de reclamação;
- Quando o titular do órgão competente para a homologação queira alterar a avaliação efectuada pelo notador, nos casos em que a mesma não tenha sido, ainda, ouvida.

Tendo sido emitido parecer da Comissão Paritária com o qual o titular do órgão competente para homologar não concorde, deve a respectiva decisão ser devidamente fundamentada.

Da homologação deve ser dado conhecimento ao notado no prazo de 3 dias.

9.3.2. AVALIAÇÃO EXTRAORDINÁRIA

9.3.2.1. Designação dos notadores

No processo de avaliação extraordinária a designação dos notadores, por despacho do dirigente do serviço ou entidade, é feita assim que ocorrer a situação que determina a avaliação, quando não esteja previamente designado um notador.

(Exemplo: Se a contratação de um trabalhador, em contrato além do quadro, ocorrer a partir de 1 de Setembro, aquando da celebração contrato deve ser designado um notador para o novo trabalhador).

9.3.2.2. Reunião de notadores

Os notadores que forem designados para a avaliação extraordinária e que não tenham estado presentes na reunião de notadores serão informados pelo **dirigente do serviço** ou entidade dos critérios e procedimentos a adoptar no processo de avaliação do desempenho, devendo os notadores nessa situação consultar o **resumo escrito** de onde constam as **conclusões alcançadas na reunião de notadores**, e que foi **afixado em local do serviço ou entidade que permita a sua fácil consulta**.

9.3.2.3. Reuniões de avaliação

As reuniões de avaliação deverão realizar-se conforme descrito no ponto **9.3.1.3.** e para os mesmos fins, com as seguintes especificidades:

1.ª reunião — Tratando-se de início de funções e sendo a designação do respectivo notador posterior à data da designação dos notadores para o ano a avaliar, a 1ª reunião de avaliação deverá efectuar-se no mais curto espaço de tempo após o início de funções.

2.ª reunião — Deverá realizar-se uma reunião de avaliação a **meio do período a que respeita a avaliação.**

3.ª reunião — **Durante o terceiro mês** anterior ao termino do contrato ou de cada período do mesmo, nos primeiros dois anos e antes do preenchimento definitivo das fichas de notação, o notador reúne com o notado com vista à **apreciação final do desempenho.**

À avaliação extraordinária do pessoal nomeado em comissão de serviço, na situação de mudança de carreira, e do pessoal em situação de nomeação provisória, aplicam-se as mesmas regras, com as necessárias adaptações.

9.3.2.4. Auto-avaliação

A auto-avaliação deve ser efectuada conforme descrito no ponto **9.3.1.4.** e com os mesmos fins, com a seguinte especificidade:

- A ficha de auto-avaliação deve ser fornecida ao trabalhador, para preenchimento facultativo, até 5 dias antes da reunião final de avaliação antes do termo do contrato ou de cada período anual (nos primeiros 2 anos), quando o mesmo seja celebrado por período superior a 1 ano.

À auto-avaliação do pessoal nomeado em comissão de serviço, na situação de mudança de carreira, e do pessoal em situação de nomeação provisória, aplicam-se as mesmas regras, com as necessárias adaptações.

9.3.2.5. Notação

Preenchimento das fichas

O preenchimento das fichas de notação efectua-se como descrito no ponto **9.3.1.5.** e para os mesmos fins, com as seguintes especificidades:

- As fichas devem ser definitivamente preenchidas até ao 60.º dia anterior ao termo da nomeação em comissão de serviço (na situação de mudança de carreira) ou de cada um dos períodos anuais da nomeação provisória, ou do termo do contrato ou de cada período anual, quando o mesmo seja celebrado por período superior a 1 ano. Nos restantes casos deverão ser preenchidas com a antecedência que se revelar adequada para salvaguardar os efeitos da avaliação.

Para o apuramento da menção, utiliza-se o sistema descrito no ponto **7.3.**

O notado pode reclamar da notação no prazo de 10 dias (ver ponto **10.1**).

9.3.2.6. Homologação

A homologação efectua-se conforme descrito no ponto **9.3.1.6.**, com a seguinte especificidade:

- A fase de homologação deve estar, **impreterivelmente concluída** a tempo de permitir os trâmites necessários a uma eventual manutenção da relação jurídica de emprego com a Administração.

9.3.3. AVALIAÇÃO DAS CHEFIAS

9.3.3.1. Designação dos notadores

No processo de avaliação das chefias a designação dos notadores (superior hierárquico directo), por despacho do dirigente do serviço ou entidade, é feita quando a chefia inicia a comissão de serviço, ou assim que ocorrer a situação que determina a avaliação, quando não esteja previamente designado um notador.

(Exemplo: Quando a nomeação da chefia, em comissão de serviço, ocorrer a partir de 1 de Setembro, aquando do referido provimento deve ser designado um notador para a nova chefia).

9.3.3.2. Reunião de notadores

Procede-se como descrito no ponto **9.3.2.2.**

9.3.3.3. Reuniões de avaliação

As reuniões de avaliação das chefias deverão realizar-se conforme

descrito no ponto **9.3.1.3.** e para os mesmos fins, com as seguintes especificidades:

1.ª reunião — Tratando-se de início de funções da chefia e sendo a designação do respectivo notador posterior à data da designação dos notadores para o ano a avaliar, a 1.ª reunião de avaliação deverá efectuar-se o mais rapidamente possível após o início de funções.

2.ª reunião — Deverá realizar-se uma reunião entre a chefia e o respectivo notador a **meio do período a que respeita a avaliação.**

3.ª reunião — A última reunião deverá ter lugar **durante o terceiro mês anterior ao término do prazo da comissão de serviço** ou de cada período da mesma.

9.3.3.4. Auto-avaliação

A auto-avaliação das chefias deve ser efectuada conforme descrito no ponto **9.3.1.4.** e com os mesmos fins, com a seguinte especificidade:

- A ficha de auto-avaliação deve ser fornecida à chefia, para preenchimento facultativo, até 5 dias antes da 3.ª reunião.

9.3.3.5. Preenchimento do questionário

Nos processos de avaliação das chefias deve ser facultado a todos os subordinados da chefia a avaliar, com a antecedência adequada, um questionário no qual o pessoal subordinado à referida chefia emite a sua opinião sobre o seu desempenho.

O questionário é de preenchimento anónimo e facultativo e deve ser especialmente considerado pelo órgão competente para proceder à avaliação, embora não releve para o cômputo da pontuação final da avaliação da chefia.

As regras relativas à entrega e recepção dos questionários são estabelecidas pelo dirigente do serviço ou entidade, com salvaguarda do anonimato do trabalhador e por forma a excluir a intervenção da chefia.

9.3.3.6. Notação

Preenchimento das fichas:

O preenchimento das fichas da avaliação de chefias efectua-se como descrito no ponto **9.3.1.5.** e para os mesmos fins, com as seguintes especificidades:

O preenchimento definitivo das fichas de notação deve ter lugar:

- Com a antecedência adequada para que o processo esteja concluído a tempo de, com respeito pelos prazos previsíveis para o cumprimento das formalidades necessárias, poderem ser salvaguardados os efeitos úteis da avaliação.

Para o apuramento da menção, utiliza-se o sistema descrito no ponto **7.3.**

O notado pode reclamar da notação no prazo de 10 dias (ver ponto **10.1.**).

9.3.3.7. Homologação

A homologação da avaliação de chefias efectua-se como descrito no ponto **9.3.1.6.**, com as seguintes especificidades:

- A homologação é da competência exclusiva do **dirigente** do serviço ou entidade, não podendo ser delegada;
- A fase de homologação deve estar **impreterivelmente concluída** a tempo de permitir os trâmites necessários a uma eventual manutenção da comissão de serviço.

9.3.4. AVALIAÇÃO SUMATIVA

9.3.4.1. Designação dos notadores

No processo de avaliação sumativa a designação dos notadores, por despacho do dirigente do serviço ou entidade, é feita, assim que ocorrer a situação que determina a avaliação, quando não esteja previamente designado um notador.

(Exemplo: Se um trabalhador é requisitado para outro serviço a partir de 1 de Setembro, no serviço de origem é avaliado sumativamente por 8 meses e no serviço que o requisitou deve ser designado um notador porque nesse serviço será notado, preenchendo na ficha de notação da avaliação ordinária os 4 meses referentes ao período decorrido desde a avaliação sumativa e efectuando a proporcionalidade com esta).

9.3.4.2. Reunião de notadores

Procede-se como descrito no ponto **9.3.2.2.**

9.3.4.3. Reuniões de avaliação

As reuniões de avaliação deverão realizar-se conforme descrito no ponto 9.3.1.3. e para os mesmos fins, com as seguintes especificidades:

1.ª reunião

Quando a avaliação sumativa seja referente a um período a avaliar sobre o qual ainda não tenha havido a 1.ª reunião, esta deve realizar-se logo que se verifique a situação que a determina.

(Exemplo: Se um trabalhador é requisitado para outro serviço a partir de 1 de Setembro, no serviço que o requisitou deve realizar-se a 1.ª reunião relativa à avaliação por 4 meses que será efectuada nesse serviço)

2.ª reunião

- Em princípio deverão realizar-se as 3 reuniões de avaliação. No entanto, quando a situação que determina a avaliação sumativa for imprevista, **pode não haver possibilidade de realizar a 2.ª reunião.**

(Exemplo: Se um trabalhador é transferido para outro serviço a partir de 30 de Abril, sem que essa situação estivesse prevista, terá de efectuar-se no serviço de origem a avaliação sumativa relativa aos 4 meses que aí trabalhou, sem haver possibilidade de efectuar a 2.ª reunião, porque essa deveria ter sido efectuada a meio do período de avaliação – em fins de Fevereiro ou início de Março - mas não havendo nessa data conhecimento de que a transferência seria efectuada, a 2.ª reunião não se realizou).

3.ª reunião – No fim do período sujeito a avaliação sumativa o notador reúne com o notado com vista à apreciação sumativa do desempenho.

Esta apreciação sumativa será tida em conta, na avaliação ordinária, extraordinária, ou das chefias, posterior.

9.3.4.4. Auto-avaliação

Procede-se como descrito no ponto 9.3.3.4.

9.3.4.5. Preenchimento do questionário

Nos processos de avaliação sumativa relativos à avaliação das chefias

deve ser facultado o questionário para preenchimento pelos subordinados conforme descrito em **9.3.3.5.**

9.3.4.6. Notação

Preenchimento das fichas

O preenchimento das fichas da avaliação sumativa efectua-se como descrito no ponto **9.3.1.5.** e para os mesmos fins, com a seguinte especificidade:

- As fichas devem ser preenchidas com a antecedência adequada para que o processo esteja concluído a tempo de, com respeito pelos prazos previsíveis para o cumprimento das formalidades necessárias, poderem ser salvaguardados os efeitos úteis da avaliação.

Para o apuramento da menção, utiliza-se o sistema descrito no ponto **7.3.**

O notado pode reclamar da notação no prazo de 10 dias (ver ponto **10.1.**).

9.3.4.7. Homologação

A homologação efectua-se conforme descrito no ponto **9.3.1.6.**, com a seguinte especificidade:

- A fase de homologação deve estar **impreterivelmente concluída** a tempo de salvaguardar os efeitos úteis da avaliação.

10. RECLAMAÇÕES E RECURSOS

10.1. Reclamação

Em qualquer das modalidades de avaliação a reclamação é dirigida ao notador e deve ser fundamentada, não se considerando fundamento bastante a mera invocação de diferenças de avaliação, com base na comparação com a avaliação atribuída a outros trabalhadores ou em anos anteriores.

Nos casos de intervenção como notador do titular do órgão competente para a homologação, a decisão da reclamação é obrigatoriamente precedida de parecer da Comissão Paritária.

O notado **pode reclamar da avaliação no prazo de 10 dias** após a

efectivação da avaliação, isto é, após o notado tomar conhecimento da notação.

A reclamação é decidida:

- **No prazo máximo de 8 dias**, contados da data da apresentação da reclamação;

ou

- **No prazo máximo de 8 dias** contados a partir do termo do prazo para a emissão do parecer da Comissão Paritária.

10.2. Recursos

Da homologação, bem como da avaliação atribuída pelo titular do órgão competente para a homologação que no processo tenha intervindo na qualidade de notador, cabe **recurso facultativo** para o membro do Governo que tem a seu cargo a área de governação a que pertence o serviço ou entidade, a apresentar nos serviços administrativos do serviço ou entidade que procedeu à avaliação.

O facto de o recurso ser facultativo implica que não se suspende a eficácia do acto recorrido, não se suspendendo a contagem dos prazos para recurso contencioso. Assim, o recurso hierárquico não sendo obrigatório, o trabalhador pode recorrer contenciosamente logo que tem conhecimento da homologação ou da avaliação efectuada pelo titular do órgão competente para a homologação.

O recurso deve ser **fundamentado**, não se considerando fundamento bastante para o efeito a mera invocação de diferenças de avaliação, com base na comparação com a avaliação atribuída a outros trabalhadores ou em anos anteriores.

O recurso é instruído com parecer do titular do órgão competente para a homologação e todos os documentos necessários para a sua apreciação, e enviado, **no prazo de 8 dias**, à entidade competente para o decidir.

Recebido o recurso, é o mesmo decidido no **prazo de 10 dias**.

10.3 PRAZOS

Reclamação e Recursos	
Processo	Prazos
Reclamação para o notador em caso de discordância com a avaliação atribuída.	No prazo de 10 dias a contar da data em que o notado teve conhecimento da avaliação.
Decisão da reclamação pelo notador.	No prazo máximo de 8 dias contados da data de apresentação da reclamação.
Decisão da reclamação nos casos em que o notador é o titular do órgão competente para a homologação.	No prazo máximo de 8 dias contados do termo do prazo para emissão do parecer da Comissão Paritária.
Pedido de apreciação da Comissão Paritária.	- No caso de o notador ser o titular do órgão competente para a homologação, deve a reclamação ser submetida à Comissão Paritária no prazo máximo de 2 dias contados da data da sua apresentação.
	- No prazo de 5 dias após a notificação da reclamação o notado solicita ao titular do órgão competente para a homologação o seu envio à Comissão Paritária, o qual deve ser feito no prazo máximo de 2 dias contados da data da sua apresentação.
Parecer da Comissão Paritária.	No prazo de 15 dias a contar da data em que o processo lhe é enviado.
Interposição do recurso facultativo para o membro do Governo que tem a seu cargo a área de governação a que pertence o serviço ou entidade. ⁽¹⁾	Deve ser enviado pelo serviço no prazo de 8 dias a contar da recepção do recurso.
Resposta do membro do Governo.	Até 10 dias após a recepção do recurso.

⁽¹⁾ Ao abrigo do n.º 2 do art. 155.º do Código do Procedimento Administrativo (CPA), o recurso hierárquico facultativo deve ser interposto dentro do prazo estabelecido para a interposição de recurso contencioso do acto em causa. Ao abrigo do n.º 1 do art.º 25.º do Código do Processo Administrativo Contencioso (CPAC), o direito de recurso de actos nulos ou juridicamente inexistentes não caduca, podendo ser exercido a todo o tempo. Ao abrigo do n.º 2 do mesmo artigo, o direito de recurso de actos anuláveis caduca nos seguintes prazos: a) 30 dias, quando o recorrente resida em Macau; b) 60 dias, quando o recorrente resida no exterior de Macau; c) 365 dias, quando o recorrente seja o Ministério Público ou se esteja perante um indeferimento tácito.

11. Comissão Paritária

A intervenção da Comissão Paritária como mecanismo que permite a representatividade dos trabalhadores no processo de avaliação tem em vista uma maior imparcialidade de julgamento nas situações em que o trabalhador não esteja de acordo com a avaliação efectuada. Os seus membros devem exercer o mandato com isenção, apreciando os processos com objectividade: o facto de integrarem a Comissão Paritária como representantes dos notadores ou dos notados não significa que tenham que dar razão a uns ou outros por esse motivo. O seu dever é apreciar as situações com base nos factos e nos critérios de avaliação e emitir pareceres com imparcialidade.

- Criação da Comissão Paritária

É criada nos serviços ou entidades públicas uma Comissão Paritária, com carácter consultivo, composta por representantes do serviço ou entidade e dos notados, em número igual.

Nas situações em que os trabalhadores exercerem funções em unidades orgânicas em que o homologador seja um dirigente de outro serviço, devem os mesmos participar na constituição da comissão paritária do serviço dirigido pelo homologador.

Nos casos em que a notação ou a homologação seja da competência do Chefe do Executivo ou dos Secretários, os notados devem participar na constituição da Comissão Paritária dos Serviços de Apoio da Sede do Governo.

Quando a dimensão ou dispersão do serviço ou entidade o justifiquem, podem ser criadas mais do que uma Comissão Paritária. Assim, nos serviços ou entidades em que o número de trabalhadores seja superior a 1000 ou naqueles em que existam subunidades orgânicas dispersas por diversos locais pode ser criada, por despacho do dirigente do serviço ou entidade e autorização da tutela, mais do que uma Comissão Paritária. Neste caso à composição e funcionamento das diferentes comissões aplicam-se as mesmas regras que regulam a Comissão Paritária.

- Composição

A Comissão Paritária, é composta por 8 vogais: 4 representantes do serviço ou entidade e 4 representantes dos notados. Nos serviços ou

entidades em que o número de notados seja igual ou inferior a 50, a comissão é composta por 4 vogais, sendo 2 representantes dos notadores e 2 representantes dos notados.

A Comissão Paritária é presidida por um vogal escolhido pelos seus pares, o qual tem a incumbência de orientar os trabalhos respectivos e que em caso de empate nas votações tem voto de qualidade.

Nas situações de impedimento do presidente, é o mesmo substituído pelo tempo necessário, por outro vogal escolhido pelos seus pares.

A Comissão Paritária, quando constituída por 8 vogais, pode ser desdobrada em duas subcomissões, pelo dirigente do serviço ou entidade, mediante proposta do seu presidente, nos casos em que a natureza, o volume ou a complexidade dos trabalhos possa comprometer o respeito dos prazos fixados para emissão de parecer. Nessas situações as subcomissões serão compostas por 2 representantes do serviço ou entidade e 2 representantes dos notados, e aplicam-se-lhes as regras de funcionamento da Comissão Paritária com as devidas adaptações.

– Membros da Comissão Paritária

Os membros da Comissão Paritária exercem as suas funções com independência, isenção, imparcialidade e confidencialidade, podendo solicitar aos demais intervenientes no processo de avaliação, bem como a outras entidades, a colaboração necessária ao exercício das suas funções.

Os membros da Comissão Paritária devem estar presentes na reunião de notadores destinada ao esclarecimento dos critérios e uniformização dos procedimentos a adoptar no processo de avaliação do desempenho.

– Mandato

O mandato dos vogais da Comissão Paritária inicia-se no dia 1 de Janeiro do ano seguinte ao da respectiva designação, eleição ou sorteio e tem a duração mínima de 1 ano e 4 meses e máxima de 2 anos e 4 meses.

Quando tal se torne necessário para proceder à análise dos processos iniciados antes do termo do respectivo mandato e ainda não concluídos, o mandato dos vogais da Comissão Paritária pode ser prorrogado pelo tempo necessário à sua conclusão. Tal não obsta, contudo, a que se inicie o processo de designação, eleição ou sorteio dos vogais que devam integrar a Comissão

Paritária seguinte, sobrepondo-se neste caso o funcionamento de 2 comissões.

Os processos que derem entrada na Comissão Paritária entre 1 de Janeiro e 30 de Abril são analisados pela Comissão Paritária cessante, salvo quando digam respeito a trabalho integralmente prestado nesse ano.

O exercício do mandato de vogal da Comissão Paritária prefere a quaisquer outras funções que o trabalhador tenha a seu cargo, podendo o dirigente do serviço ou entidade determinar, quando tal seja exigido pela natureza, complexidade e volume dos processos em curso, que o mesmo fique exclusivamente adstrito àquele exercício, se não houver inconveniência de serviço.

Os trabalhadores que tenham exercido o mandato de vogal efectivo no mandato anterior, podem pedir que o seu nome não conste das listas de trabalhadores elegíveis ou para serem eliminados do sorteio.

– Pareceres da Comissão Paritária

Nos casos de intervenção como notador do titular do órgão competente para a homologação, a decisão da reclamação é obrigatoriamente precedida de parecer da Comissão Paritária.

O titular do órgão competente para a homologação pode **alterar a avaliação** efectuada pelo notador, para o que deve **solicitar parecer da Comissão Paritária**, nos casos em que esta não tenha sido ainda ouvida, e fundamentar devidamente cada um dos valores a atribuir.

O trabalhador que, após decisão da reclamação, não concorde com a avaliação, pode pedir que o seu processo seja submetido a parecer da Comissão Paritária, não podendo a este pedido ser recusado.

Os membros da Comissão Paritária que não concordem com o parecer que obteve a adesão da maioria podem fazer constar dele as razões da sua discordância.

O parecer da Comissão Paritária deve ser proferido no prazo de 15 dias a contar da data em que o processo lhe é enviado.

– Constituição da Comissão Paritária

- Designação dos representantes do serviço ou entidade

Os vogais representantes do serviço ou entidade são designados por despacho do respectivo dirigente, em número de 8, sendo 4 efectivos e 4 suplentes, de entre os trabalhadores desse mesmo serviço ou entidade que não tenham sido eleitos ou sorteados como representantes dos notados.

O despacho de designação dos vogais representantes do serviço ou entidade é proferido no mês de Novembro e nele deve indicar-se quem são os vogais efectivos e os vogais suplentes.

- Eleição dos representantes dos notados

Para efeitos da eleição dos representantes dos notados, os trabalhadores elegíveis são distribuídos pelos seguintes grupos de pessoal:

- Técnico superior e técnico;
- Técnico profissional;
- Pessoal Administrativo;
- Pessoal Operário e Auxiliar.

Os titulares dos cargos de chefia integram o grupo de pessoal correspondente ao seu lugar de origem e quando não detenham lugar de origem integram o grupo de pessoal técnico superior e técnico.

Os trabalhadores inseridos em carreiras de regime especial que não tenham equiparação aos grupos definidos para efeitos da eleição ou os que não se insiram em nenhum grupo específico, devem ser integrados, pelo dirigente do serviço ou entidade, no grupo de pessoal que melhor corresponda à natureza das funções que exercem.

O processo de eleição dos vogais representantes dos notados é organizado nos serviços ou entidades, mediante despacho do dirigente do serviço ou entidade respectivo, emitido até 31 de Outubro, o qual é afixado em local ou locais a que tenham acesso todos os trabalhadores e dele devem constar, entre outros, os seguintes elementos:

- A data do acto eleitoral;
- O período e local de funcionamento das mesas de voto;
- A indicação dos membros da mesa ou mesas de voto, em número não superior a 5 por cada mesa, incluindo os membros suplentes;
- A duração do mandato da Comissão;

- A lista dos trabalhadores sujeitos a avaliação, onde consta o nome, categoria e subunidade, distribuídos por grupos de pessoal constituídos para o efeito, por ordem alfabética e numerados sequencialmente.

Os membros das mesas são dispensados do exercício dos seus deveres funcionais durante o período em que se realizarem as eleições, e aos restantes trabalhadores devem ser concedidas facilidades para o exercício do seu direito de voto, pelo período estritamente indispensável.

Até ao dia anterior ao da eleição, devem os serviços ou entidades preparar os boletins de voto, os quais devem ser impressos em papel branco e conter os espaços necessários identificados com os grupos de pessoal existentes no serviço ou entidade, destinados ao preenchimento, pelos notados eleitores, dos números ou nomes correspondentes aos trabalhadores de cada grupo de pessoal, nos quais se pretenda votar.

- Processo de eleição
 - Os vogais representantes dos notados são eleitos por escrutínio secreto, regra geral, em número de 8, de entre trabalhadores sujeitos a avaliação do respectivo serviço ou entidade, salvo nos serviços ou entidades com número de notados igual ou inferior a 50, em que são eleitos 4 representantes dos notados, sendo 2 efectivos e 2 suplentes.
- Para o efeito são constituídos os grupos de pessoal, atrás referidos.
- Cada trabalhador vota num trabalhador de cada grupo de pessoal existente no serviço ou entidade.
- De cada um dos grupos de pessoal são eleitos os 2 trabalhadores mais votados, 1 para vogal efectivo e outro para vogal suplente, conforme o número de votos respectivamente obtido.

Nos serviços ou entidades com número de notados igual ou inferior a 50, em que a comissão é constituída por 2 representantes dos notados, estes são eleitos, votando cada trabalhador em 1 trabalhador de cada grupo de pessoal, considerando-se os 2 trabalhadores com maior número de votos, como efectivos e os 2 que se posicionarem imediatamente a seguir, como suplentes, independentemente do grupo de pessoal a que pertencem.

- Sempre que haja empate de votos que impossibilite a determinação de quem são os vogais efectivos e suplentes, a identificação dos vogais representantes dos notados é feita por sorteio de entre os trabalhadores empatados.

- Insuficiência de vogais eleitos

Quando no serviço ou entidade não existam trabalhadores de um determinado grupo de pessoal suficientes para preencher as vagas respectivas são as mesmas preenchidas pelo trabalhador ou trabalhadores não eleitos que tenham obtido o maior número de votos independentemente do grupo de pessoal em que se inscreveram.

Se ainda assim não for possível conseguir o número de vogais necessários, sorteiam-se os vogais em falta de entre os trabalhadores não votados, respeitando, sempre que possível a representatividade dos grupos de pessoal.

- Sorteio

O sorteio dos vogais empatados ou dos vogais em falta é efectuado pelo dirigente do serviço ou entidade, sendo para o sorteio dos vogais em falta necessária a presença de um representante de cada uma das subunidades orgânicas.

- Afixação da composição

Após apurados os membros que integrarão a Comissão Paritária, como representantes dos trabalhadores e após o despacho de designação dos vogais representantes do serviço ou entidade, a sua composição deverá ser afixada, até 30 de Novembro, em local do serviço ou entidade que permita a sua fácil consulta, identificando expressamente os representantes dos notados e dos notadores bem como quais os vogais efectivos e quais os suplentes.

- Substituição de vogais

Os vogais efectivos são substituídos pelos vogais suplentes sempre que tenham de suspender o respectivo mandato, designadamente em caso de impedimento legal, suspeição e ausência ou quando a Comissão seja chamada a pronunciar-se sobre processos em que aqueles hajam participado como notados ou notadores.

Em caso de impossibilidade de cumprimento do mandato por um período superior a 60 dias, o vogal suplente que substitua o vogal impedido passa a integrar a Comissão como vogal efectivo, até ao termo do respectivo mandato.

A substituição do vogal suplente faz-se, consoante o caso:

- Por designação de novo vogal representante do serviço ou entidade;
- Por mandato do trabalhador imediatamente a seguir na lista dos eleitos;
- Por sorteio, caso não existam mais trabalhadores eleitos

12. EFEITOS DA AVALIAÇÃO

Em geral, a avaliação do desempenho releva para os efeitos previstos na legislação aplicável.

Algumas regras específicas:

- A avaliação das chefias não releva para efeitos de progressão e acesso na carreira de origem. No lugar de origem atribui-se a menção «Satisfaz» ou a última menção obtida em avaliação do desempenho relativo ao lugar de origem, se for superior.
- A atribuição da menção «Excelente» ou «Satisfaz Muito» implica a renovação dos contratos, salvo relevante inconveniência de serviço, devidamente fundamentada.
- A menção «Excelente» releva para os mesmos efeitos que a menção «Satisfaz Muito» e pode ainda determinar a atribuição de incentivos e benefícios de natureza diversa, que serão objecto de regulamentação. A menção «Excelente» deverá ser utilizada para reconhecer o mérito dos trabalhadores que se destaquem pela excepionalidade com que desempenham as suas funções, pelo que a decisão da sua atribuição deverá ser cuidadosamente analisada, para que não se desvie do seu objectivo de reconhecer e premiar a excelência. A atribuição de incentivos e benefícios aos trabalhadores que obtiverem esta menção deverá igualmente ser uma decisão objecto de cuidadosa reflexão. Se por um lado o

critério da atribuição da menção excelente e dos benefícios associados deve ser exigente, por outro lado não deve deixar de se atribuir **sempre** que merecido, por forma a cumprir o seu objectivo de motivar e incentivar os trabalhadores pelo efectivo reconhecimento do mérito. Assim, poderá acontecer que em alguns serviços ou entidades, num determinado ano, não haja razão para atribuição desta menção e no entanto, no ano seguinte mais do que um trabalhador tenha evidenciado um nível de desempenho excepcional e obtido a referida menção.

- Quando a menção “Satisfaz Pouco” não implicar cessação imediata de funções, por força da legislação aplicável, deve ser proposta obrigatoriamente na ficha de notação, a frequência de acções de formação, reclassificação ou reconversão profissionais, redistribuição de tarefas ou afectação do trabalhador a outra subunidade, ou outras medidas que se mostrem mais eficazes. A finalidade destas medidas é evitar que os trabalhadores sejam penalizados, quando o seu desempenho se revelou menos positivo, por estar dependente de circunstâncias que possam ser ultrapassadas, como por exemplo necessidades de formação por novas exigências das tarefas, ou desmotivação por desadequação das funções às competências que detém etc.
- Em relação à menção «Não Satisfaz», produz os seguintes efeitos:
 - Para os funcionários de nomeação definitiva, bem como para o pessoal operário e auxiliar, a atribuição da menção «Não Satisfaz» implica a abertura de um processo de averiguações e constitui, sempre que a presença do trabalhador se revele inconveniente para o serviço, fundamento para a suspensão preventiva de funções.

Para o restante pessoal contratado implica a imediata cessação de funções.

13. SUBUNIDADES ADMINISTRATIVAS

No desenvolvimento do processo de avaliação caberá às subunidades administrativas assegurar as várias ligações entre os intervenientes no

processo bem como com a Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública, nomeadamente:

- Preparar os despachos e demais procedimentos necessários à constituição e funcionamento da Comissão Paritária;
- Preparar os despachos necessários, designadamente despacho de nomeação de notadores e sua substituição;
- Providenciar pela distribuição das fichas e questionários;
- Passar certidões ou fotocópias do processo de avaliação;
- Arquivar os documentos relativos à avaliação nos processos individuais;
- Afixar o número de trabalhadores avaliados e das menções atribuídas, bem como as percentagens correspondentes em local do serviço ou entidade que permita a sua fácil consulta;
- Findo o processo de avaliação do desempenho, enviar à Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública os dados relativos ao número de trabalhadores avaliados com as respectivas menções, bem como as percentagens correspondentes ou quaisquer outros dados relevantes para a análise do processo de avaliação.