



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: RH - **Desempenho**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH- Desempenho
- RH-Check list de preparação da reunião de avaliação de desempenho



Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho

Índice

1. Introdução.....	2
2. O que é a Avaliação do Desempenho?.....	4
3. Processo de Avaliação do Desempenho	6
4. Reunião de Feedback e Avaliação do Desempenho.....	22

1. Introdução

É num contexto de melhoria da qualidade na prestação de serviços aos seus clientes e de promoção e valorização dos seus Recursos Humanos, que a Direcção do XXXXXXXXXX, apresenta o Manual do Sistema de Avaliação do Desempenho.

Mais do que um instrumento de apoio à gestão e de mobilização de todos os colaboradores em torno da **Missão** desta Organização,

- ✓ *Promover e desenvolver actividades de intervenção social e educativa na comunidade da XXXXXX de XXXXXXXXXX, contribuindo para a dignidade e respeito da pessoa humana,*

o sistema que se pretende implementar deverá ser visto como um estímulo no desenvolvimento integral das pessoas que diariamente contribuem com o seu saber e esforço, no seguimento de um dos nossos **Princípios**,

- ✓ *Respeitamos a diversidade da pessoa humana e promovemos a sua dignidade e valorização pessoal.*

A avaliação do desempenho é fundamental para:

- ✓ Melhorar o desenvolvimento pessoal.
- ✓ Motivar para novos desafios.
- ✓ Valorizar e compensar o esforço pessoal.
- ✓ Partilhar experiências.
- ✓ Identificar necessidades de formação.
- ✓ Estimular a relação e comunicação entre colaboradores.
- ✓ Detectar e corrigir deficiências.
- ✓ Melhorar a eficiência e eficácia de todos os colaboradores.
- ✓ Compensar o mérito.
- ✓ Melhorar o desempenho da Organização.

Mais do que a aplicação de um dossier de normas e de uma obrigação, a Direcção manifesta a sua preocupação em dotar todos os colaboradores das competências que lhes permitam tornar-se melhores profissionais e



consequentemente melhores pessoas, num contexto social complexo, em permanente mutação, em que o bem fazer/saber fazer bem, ocupa um lugar de destaque.

Todas as informações recolhidas e analisadas serão tratadas com rigor, transparência, fiabilidade e confidencialidade.

(Local, Data)

O Presidente da Direcção



2. O que é a Avaliação do Desempenho?

A **avaliação do desempenho** é um instrumento de gestão de pessoas que tem por finalidade apreciar de forma sistemática, periódica, estandardizada e qualificada o desempenho dos colaboradores, de acordo com as actividades que executa, os objectivos a serem alcançados e o seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação do desempenho também contribui para:

- ✓ Estabelecer um diálogo aberto e estruturado entre chefia e colaborador.
- ✓ Melhorar o conhecimento mútuo (chefia e colaborador).
- ✓ Melhorar a motivação e a focalização dos colaboradores no que a Organização considera verdadeiramente importante.
- ✓ Fomentar o espírito de equipa, a melhoria sistemática do desempenho e a transparência nas decisões sobre pessoas.

Entende-se por desempenho a execução de um conjunto de tarefas ou actividades (função) para obter um determinado resultado.

A avaliação do desempenho permite comunicar formalmente aos colaboradores:

- ✓ Que resultados a Organização pretende obter.
- ✓ O que é que a Organização espera de cada um dos seus colaboradores.
- ✓ Como é que cada colaborador deve alcançar os resultados, isto é, com que competências.

2.1 - Para que serve?

O sistema de Avaliação do Desempenho tem por finalidade obter informação que permita:

- ✓ Focalizar o colaborador na sua missão, nos seus objectivos e nos contributos desejáveis para a Organização.
- ✓ Melhorar o seu desempenho e reconhecer publicamente o seu contributo.
- ✓ Ajustar/ adequar o colaborador ao posto de trabalho.
- ✓ Renovar contrato.
- ✓ Promover o seu crescimento e desenvolvimento socioprofissional.
- ✓ Premiar o desempenho do colaborador.





BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Para os Avaliadores – Permite:	Para os Avaliados – Permite:
Acordar objectivos individuais.	Participar e acordar na definição dos seus objectivos individuais.
Focalizar o colaborador na sua missão, nos seus objectivos e nos contributos esperados.	Perceber e consciencializar o que a Organização espera de si.
Ter um espaço formal de diálogo estruturado com o colaborador directo sobre o que a Organização espera dele - clarificar expectativas.	Identificar o seu grau de ajustamento à função, à equipa e à Organização
Identificar acções concretas para a melhoria do desempenho do colaborador.	Identificar as suas fragilidades e necessidades de formação e comprometer-se com acções concretas para a melhoria do seu desempenho.
Reconhecer o contributo e o desempenho do colaborador	Fazer a sua avaliação sobre o seu próprio desempenho e receber feedback sobre o mesmo por parte da chefia directa.

2.2 - O que se faz com os Resultados Obtidos na Avaliação do Desempenho?

Os resultados obtidos na avaliação do desempenho terão impacto directo:

- ✓ Ajustamento do perfil do colaborador à função;
- ✓ Promoção do crescimento e desenvolvimento socioprofissional;
- ✓ Na renovação do contrato de trabalho, nas situações em que é previsto que o colaborador venha a integrar o quadro de pessoal da organização;
- ✓ Plano de Formação;
- ✓ Nos Prémios de Desempenho.



3. Processo de Avaliação do Desempenho

3.1 - Quem Participa?

Todos os colaboradores com contrato de trabalho com o XXXXXXX participam na Avaliação do Desempenho.

O processo de avaliação tem a seguinte estrutura:

Papel	Titular	Responsabilidades
Avaliado (Colaborador)	Todo e qualquer colaborador, com contrato de trabalho, que esteja a exercer uma função na Organização há mais de 6 meses.	Tem a responsabilidade de efectuar a sua auto-avaliação e de assumir o seu próprio crescimento e desenvolvimento socioprofissional.
Avaliador (Chefia Avaliadora)	Chefia directa do colaborador.	Tem a responsabilidade de avaliar todas as pessoas que trabalham sob a sua responsabilidade directa, tendo em conta valores como a equidade, rigor e diferenciação.
Chefia de nível superior (Chefia do Chefia Avaliadora)	Chefe da Chefia Avaliadora.	Tem a responsabilidade de garantir que o processo de avaliação seja realizado e contribui para a harmonização das avaliações produzidas pelo Avaliador.
Comissão de Avaliação	Grupo de 3 elementos constituído por: - Psicólogo; - 2 elementos da Direcção (estes são nomeados e/ou reconduzidos no início de cada mandato).	Têm a responsabilidade de tomar decisões nas situações em que o colaborador reclama quanto à classificação final que lhe foi atribuída.
Gestor Administrativo do Sistema	Titular da função Direcção Administrativa e Financeira	Tem a responsabilidade de gerir o processo administrativo do sistema de avaliação do desempenho e proceder ao tratamento dos resultados globais das avaliações do desempenho.





Situações Especiais

- Renovação de Contrato

Em situação da 1ª renovação de contrato, utiliza-se a avaliação do desempenho para apoiar a decisão de renovação. Utilizar-se-á para o efeito a Versão C da Ficha de Avaliação do Desempenho.

Nos contratos de 6 meses, a chefia directa terá de proceder à avaliação do colaborador com contrato a termo no final do 5º mês.

Nos contratos a 12 meses, a chefia directa terá de proceder à avaliação do colaborador até 2 meses antes de terminar o contrato.

- Transferência do Colaborador

Se um colaborador tiver sido transferido de um serviço para outro há menos de 3 meses, é avaliado pela chefia anterior, caso contrário é avaliado pela actual chefia.

3.2 - Ciclo da Avaliação de Desempenho

Ano N	Ano N+1			
Dezembro	Junho	Julho	Novembro	Dezembro
Estabelecer Objectivos para Ano N+1 • Acordar os Objectivos Individuais (Objectivos formalizados na 3ª semana de dezembro)			Proceder à avaliação nas duas componentes: <ul style="list-style-type: none"> • Objectivos • Competências • Harmonizar as avaliações • Realizar a Reunião de Feedback e de Avaliação • Estabelecer as áreas de melhoria do desempenho e as necessidades de formação • Atribuir classificação final 	
Acordar Objectivos Reunião de Objectivos	Revisão da Avaliação Reunião de Revisão		Avaliar Reunião de Feedback e de Avaliação	

- Reunião de Objectivos

Em dezembro, após o estabelecimento dos objectivos estratégicos e operacionais da Organização, cada chefia deve reunir com os respectivos colaboradores e acordar os objectivos individuais para o ciclo de avaliação



seguinte. Os mesmos são formalizados na Ficha de Avaliação do Desempenho, até à 3ª semana de dezembro.

- Reunião de Feedback e de Avaliação

No início de novembro, cada chefia avaliadora deve iniciar a avaliação dos seus colaboradores. Após ter efectuado este exercício, tem de reunir com a sua chefia (chefia de 2ª linha) para que esta última possa contribuir para uma harmonização das avaliações produzidas na sua área de responsabilidade.

A reunião de feedback e de avaliação só deverá ocorrer após o processo de harmonização.

- Reunião de Revisão

Nos meses de junho e julho deve ser efectuada uma reunião, reunião de revisão, entre Chefia e Colaborador. Esta reunião tem como objectivos:

- A chefia dar feedback ao colaborador sobre o desempenho até ao momento, evidenciar evoluções e destacar aspectos a melhorar.
- Avaliar a prossecução dos objectivos em curso e, caso necessário, identificar medidas a implementar para que os objectivos se cumpram.
- Proceder a alterações e/ou a ajustamentos nos objectivos, devido a alterações na estratégia da Organização

- Procedimentos e Circuito Documental

1. Em dezembro, aquando da formulação dos objectivos para o ano seguinte, é dado ao colaborador a cópia da 1ª componente da avaliação (Componente Objectivos - 1ª página da Ficha de Avaliação do Desempenho). Tarefa da responsabilidade da chefia avaliadora.
2. Na 1ª semana de janeiro a chefia avaliadora entrega aos seus colaboradores as restantes folhas da Ficha de Avaliação do Desempenho (Componente Competências – restantes páginas da Ficha de Avaliação do Desempenho).
3. A chefia só poderá marcar a Reunião de Feedback e de Avaliação 5 dias após a entrega da Ficha de Avaliação do Desempenho ao colaborador.
4. O colaborador deverá proceder à sua auto-avaliação e trazer a mesma para a Reunião de Feedback e de Avaliação.
5. A chefia avaliadora, antes de se reunir com os seus colaboradores, deverá harmonizar as avaliações com a sua chefia directa.
6. A chefia avaliadora deverá preencher a Ficha de Avaliação do Desempenho com lápis e será na altura da reunião que deverá utilizar esta mesma ficha para acordar a avaliação final.
7. A Ficha de Avaliação do Desempenho final deverá ser assinada por todas as partes envolvidas (colaborador, chefia directa e chefe do chefe).





8. A chefia deverá entregar de imediato uma cópia da mesma ao colaborador.
9. As chefias avaliadoras deverão enviar os ficheiros das suas avaliações para a Direcção Administrativo-Financeira até ao dia 20 de dezembro.
10. É da responsabilidade da Direcção Administrativo-Financeira arquivar os originais das Fichas de Avaliação do Desempenho dos colaboradores nos respectivos processos individuais. Deverá verificar se todas as fichas estão devidamente assinadas pelas partes envolvidas (colaborador, chefia avaliadora e chefia de 2º linha).
11. Sempre que um colaborador solicitar uma cópia da sua Ficha de Avaliação do Desempenho, a Direcção Administrativo-Financeira, deve proceder à sua entrega, deixando no Processo Individual do colaborador uma declaração assinada pelo próprio em como recebeu e com a respectiva data.
12. A Direcção Administrativo-Financeira deverá processar os resultados da Avaliação do Desempenho até dia 30 de dezembro, que contempla o seguinte:
 - o Compilação dos pontos fortes e a melhorar, por grupo profissional, área funcional e global.
 - o Compilação das necessidades de formação, por grupo profissional, área funcional e global.
 - o Compilação das classificações finais e atribuições de Padrões de Desempenho, por grupo profissional, área funcional e global.
13. Os resultados, sob a forma de Relatório, serão apresentados em reunião de Direcção no mês de janeiro.

3.3 - O que se avalia?

A avaliação incide sobre Objectivos e Competências.

- **Objectivos** - (**Resultados** que se espera obter de um colaborador que desempenha uma função específica).
- **Competências** - (**Comportamentos** com que se espera que esses resultados sejam alcançados).

3.4 - Objectivos

3.4.1 - O que são Objectivos?

Um objectivo é o resultado individual que se quer alcançar, de modo verificável e num prazo definido.

Um objectivo para ser bem formulado deve "ser":

- ✓ Preciso e conciso.





- ✓ Mensurável e quantificado (para permitir a comparação com os resultados).
- ✓ Estabelecido dentro de determinado prazo.
- ✓ Mutuamente aceite (chefia/colaborador).
- ✓ Gerador de benefício.
- ✓ Relevante.
- ✓ Consistente com os restantes objectivos organizacionais.
- ✓ Compatível com os objectivos dos outros colegas.

Para verificar se um objectivo está a ser alcançado utiliza-se um Indicador Chave de Desempenho (do inglês Key Performance Indicator -KPI).

Para cada indicador é definida uma, ou mais, metas, ou seja, o resultado que pretendemos que o indicador tenha ao fim do prazo determinado.

O Indicador mede o grau em que o objectivo está a ser conseguido. Para cada indicador há que definir a Fonte de Verificação ou de recolha de dados, isto é, o local onde se vai recolher os dados.

Objectivo	Indicador
Aumentar o grau de satisfação média dos clientes em 0.2 pontos, em 20XX.	Resultados do Questionário de Satisfação do Cliente. Fonte de Verificação – Relatório dos Resultados do Inquérito de Satisfação aos clientes
Criar e implementar o serviço de ... até julho de 20XX	Realizado / Não realizado

3.4.2 - Processo de Definição e de Negociação dos Objectivos

Cada ano, no mês de dezembro, cada chefia, em colaboração com a sua equipa ou, individualmente, com os colaboradores que estão sob a sua responsabilidade directa, deve definir os objectivos para a sua área de responsabilidade, de acordo com os objectivos de nível superior ou em função das linhas de orientação que receber superiormente.

A definição dos objectivos pode ser realizada de modos diferentes, em função do grau de maturidade e desenvolvimento dos seus colaboradores. Assim:

- ✓ A chefia transmite ao colaborador as grandes linhas de orientação e pede-lhe para ele próprio estabelecer os objectivos a que se compromete. De seguida, chefia e colaborador directo chegam a acordo quantos aos objectivos a alcançar.



- ✓ A chefia define os objectivos para o colaborador directo, apresenta a sua proposta e chega a acordo com aquele através do processo de negociação;
- ✓ Chefia e colaborador definem, em conjunto, os objectivos.

Com este processo pretende-se obter o comprometimento do colaborador para com os objectivos definidos.

Os objectivos podem, e na maior parte dos casos é assim que acontece, serem diferentes de um ano para o outro, pois as organizações vão mudando e evoluindo ao longo do tempo.

Cada colaborador deverá ter no máximo 4 objectivos e no mínimo 3:

- ✓ Um (1) dos objectivos tem de ser obrigatoriamente de equipa.
- ✓ Um (1) ou dois (2) objectivos têm de estar relacionados directamente com a actividade do colaborador ou do serviço.
- ✓ Um (1) pode ser um objectivo qualitativo de desenvolvimento individual do colaborador.



Para definir um objectivo qualitativo, eis um exemplo:

Competência / Comportamento	Objectivo	Indicador e Fonte de Verificação
Trabalho de Equipa / Cooperação Partilha a informação e conhecimento	Todos os dias deverá reunir com os colegas e partilhar a informação sobre os principais acontecimentos em sala	Indicador Registo da reunião e dos principais tópicos abordados. Fonte de Verificação Livro de Actas ou Livro de Ocorrências

3.4.3 - Como se Avaliam os Objectivos?

Para cada objectivo existe um indicador. A medida consiste nos dados desse mesmo indicador, recolhidos em determinado momento e que depois são comparados com o objectivo.

Objectivo/meta	Indicador	Resultado	Desvio
Aumentar em 0.2 pontos o grau de satisfação média dos clientes no próximo ano. (Passar de 2.8 para 3.1, p.e.)	Resultados do Questionário de Satisfação do Cliente. <i>Fonte de Verificação:</i> Relatório dos Resultados do Inquérito de Satisfação aos clientes	Grau médio de satisfação dos clientes obtidos em dezembro de 20XX é de 2.9	-0.2

A avaliação do objectivo consiste na comparação entre o seu grau de concretização – resultado efectivo - e a meta definida.

3.4.4 - Critérios de Avaliação dos Objectivos

Os critérios de avaliação dos objectivos são os seguintes:

	Critérios de avaliação	Grau de Concretização
4	Acima das Expectativas	>101%
3	Atinge as Expectativas	= 100,499% a ≤ 85%
2	Abaixo das Expectativas	= 84,499% a ≤ 51%
1	Não Aceitável	≤ 50,499%

Os resultados finais devem ser expressos com duas casas decimais e os arredondamentos efectuam-se do seguinte modo:





- ✓ Casas decimais iguais ou inferiores a 0,489 o valor final é de 0,49, pelo que o resultado se situa sempre no valor obtido.
- ✓ Casas decimais superiores a 0,499 o valor final é de 0,50, pelo que o resultado final se situa no valor superior imediato.

Exemplo:

Grau de Concretização do objectivo	Resultado final	Padrão de Desempenho
84,489%	84,49%	Abaixo das Expectativas
84,499%	84,50%	Atinge as Expectativas

Se retomarmos o exemplo do objectivo "Aumentar em 0.2 pontos o grau de satisfação média dos clientes no próximo ano", veja-se como os resultados são obtidos:

Objectivo	Resultado obtido	Grau de Concretização do objectivo	Resultado final	Padrão de Desempenho
3,1	2,9	93,548%	94,00	Atinge as Expectativas

3.5 - Competências

3.5.1 - O que são as Competências e Quais são?

Competência é a capacidade reconhecida de uma pessoa em mobilizar e articular, num dado contexto, saberes, um saber-fazer e um saber-estar que lhe permita analisar, adaptar, e transformar se necessário uma situação **profissional**.

Competências a avaliar

Todos os colaboradores são avaliados pelas seguintes competências:

1. Iniciativa e Capacidade de Aprendizagem
2. Resolução de Problemas e Criatividade
3. Trabalho de Equipa / Cooperação
4. Relação Interpessoal
5. Comunicação
6. Competências Técnicas

Os colaboradores que na Organização assumem a responsabilidade por coordenar e gerir pessoas são ainda avaliados por uma sétima competência



7. Competências de Gestão e Liderança (especifica para titulares em funções com responsabilidades de chefia)

Cada competência é caracterizada por 4 a 6 comportamentos que são observados no desempenho do colaborador.

Competência	Comportamentos observáveis
Iniciativa e Capacidade de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none">• Demonstra autonomia no exercício das suas funções• Apresenta sugestões e ideias para melhorar os serviços• Age por antecipação visando a realização dos objectivos propostos• Demonstra capacidade de aprendizagem e de melhoria contínua• Mostra capacidade para observar e analisar criticamente o que o rodeia
Resolução de Problemas e Criatividade	<ul style="list-style-type: none">• Procura encontrar soluções que visem melhores resultados• Reage positivamente a situações difíceis e adversas• Pensa de forma alargada resolvendo as situações em função dos interesses da organização• Pensa de forma alargada e trabalha para o sucesso dos objectivos propostos
Trabalho de Equipa / Cooperação	<ul style="list-style-type: none">• Partilha a informação e conhecimento• Privilegia a cooperação no seu estilo de trabalho habitual• Mostra-se disponível para ajudar e colaborar com os outros• Ajusta a sua disponibilidade e é flexível sempre que necessário• Mostra-se disponível para colaborar em todas as actividades inerentes à realização de eventos
Relação Interpessoal	<p>Relaciona-se com todo o tipo de pessoa e adapta-se às diferenças</p> <ul style="list-style-type: none">• Demonstra bom senso, discernimento e controlo emocional• Constrói relações empáticas• Mostra habilidade na gestão das tensões e dos conflitos• Mostra-se imparcial e distancia-se face aos problemas dos outros
Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Sabe ouvir• Utiliza uma linguagem clara e objectiva• Comunica com eficácia e assertividade, respeitando os direitos dos outros e os seus• Centrado nos outros, está atento às respectivas necessidades e expectativas mostrando compreensão e sensibilidade
Competências Técnicas	<ul style="list-style-type: none">• Demonstra conhecimentos para o exercício da sua função• Revela capacidade para aplicar adequadamente os conhecimentos teóricos à prática• Processa e organiza a informação discriminando o essencial do acessório• Utiliza os equipamentos e recursos disponíveis de forma adequada e de acordo com as directrizes em vigor• Cumpre com rigor as normas éticas e deontológicas preconizadas na função ou na Organização
Competências de Gestão e Liderança	<ul style="list-style-type: none">• Antecipa a definição de objectivos que pressupõem um valor acrescentado para a sua área de responsabilidade• Planeia, quantifica e calendariza os projectos, acções e tarefas a desenvolver, no âmbito da sua área de intervenção, afectando os recursos necessários à sua prossecução• Propõe medidas e acções com vista à melhoria do desempenho da área da sua responsabilidade• Transmite e comunica os objectivos, estratégias e planos de acção de forma clara e precisa





	<ul style="list-style-type: none">• Dá feedback construtivo, directo e frequente ao longo do ano, aos colaboradores da sua equipa, clarificando as expectativas quanto ao desempenho• Reconhece e valoriza o desempenho dos colaboradores da sua equipa apoiando o seu crescimento e desenvolvimento profissional
--	--



3.5.2 - Como se Avaliam as Competências?

Cada competência é medida com base nas evidências dos comportamentos observáveis no desempenho. É a frequência ou ausência desses mesmos comportamentos que determinam o nível em que se situa o desempenho.

Para medir as competências em geral e em particular, cada um dos seus comportamentos, é determinante observar as evidências desses mesmos comportamentos no desempenho do dia-a-dia, seja de forma directa - observação directa, seja de forma indirecta - observação dos resultados obtidos.

A avaliação de cada uma das competências consiste na comparação entre o comportamento evidenciado e o desejado, que mais não é o expresso pela afirmação.

Se determinado comportamento não for manifestado (não apresentar evidências), a competência será posicionada no nível Não Aceitável. Se um comportamento for frequente e está alinhado com o que se deseja (com o que é expectável) então a competência situar-se-á no nível - Cumpre as expectativas.

3.5.3 - Critérios de Avaliação das Competências

Os critérios de avaliação das competências são os seguintes:

Critérios de avaliação			Grau de Concretização
4	Acima das Expectativas	Ultrapassa as expectativas do comportamento definido para o desempenho da função	$> 3,6$
3	Atinge as expectativas	Cumpe as expectativas do comportamento definido para o desempenho da função	$= 2,6 \text{ a } \leq x \leq 3,5$
2	Abaixo das expectativas	Não atinge o comportamento definido para o desempenho da função	$= 1,6 \text{ a } \leq x \leq 2,5$
1	Não Aceitável	Desempenho muito aquém do comportamento definido para a função	$\leq 1,5$

3.6 - Ponderação das Componentes de Avaliação

3.6.1 - Para que Serve a Ponderação?





A ponderação é o instrumento que a Direcção da Organização utiliza para definir as prioridades e decidir, em cada momento, o que é verdadeiramente importante para a vida da Organização.

Assim, o sistema da avaliação do desempenho também é utilizado para comunicar aos colaboradores o que é que, naquele ano, vai ser mais importante e prioritário. A forma de comunicar é através da ponderação.

A ponderação é o processo através do qual se atribui pesos diferentes aos componentes objectivos e competências. Um maior peso significa que, naquele ano, a componente objectivos será mais prioritária e mais importante, pelo que o colaborador deverá ter uma atenção especial, um foco diferente, para com o mesmo.

Até decisão contrária, o peso das componentes é o seguinte:

Objectivos	Competências
40%	60%

Para além das componentes, também os próprios objectivos e as diferentes competências têm pesos diferentes.

3.6.2 - Como Aplicar a Ponderação na Componente Objectivos?

Na componente objectivos o peso de cada um dos objectivos é acordado, anualmente, entre chefia e colaborador. Após terem estabelecidos os objectivos, devem de imediato atribuir o peso que cada um deles terá na pontuação final dos objectivos.

Exemplo:

Objectivos	Avaliação	Peso	Cálculo	Pontuação
1.	3	10%	$3*0,10=$	0,30
2.	3	50%	$3*0,50=$	1,50
3.	4	20%	$4*0,20=$	0,80
4.	2	20%	$2*0,20=$	0,40
		100% = 40% do peso total		3,00
Total Pontuação dos Objectivos			$3,00* 0,40=$	1,2

3.6.3 - Como Aplicar a Ponderação na Componente Competências?

O peso de cada uma das competências é definido pela Direcção e pode sofrer alterações de ano para ano. O peso atribuído a todas as competências deve perfazer 100%. Na fase experimental e até decisão contrária o peso de cada uma das competências é o que a seguir se discrimina:





Competências	Peso
Iniciativa e Capacidade de Aprendizagem	15%
Resolução de Problemas e Criatividade	15%
Trabalho de Equipa / Cooperação	20%
Relação Interpessoal	15%
Comunicação	15%
Competências Técnicas	20%
Total Peso	100%

Peso atribuído às competências pelas quais são avaliados os colaboradores que exercem funções em que não há responsabilidades de coordenação e de gestão.

Competências	Avaliação	Peso	Cálculo	Pontuação
Iniciativa e Capacidade de Aprendizagem	3	15%	$3 \times 0,15 =$	0,45
Resolução de Problemas e Criatividade	2	15%	$2 \times 0,15 =$	0,30
Trabalho de Equipa / Cooperação	2	20%	$2 \times 0,20 =$	0,40
Relação Interpessoal	3	15%	$3 \times 0,15 =$	0,45
Comunicação	3	15%	$3 \times 0,15 =$	0,45
Competências Técnicas	1	20%	$1 \times 0,20 =$	0,20
		100%=60% do peso total		2,25
Total Pontuação das Competências			$3,20 \times 0,60 =$	1,35

Para este exemplo, o valor global da avaliação do desempenho é de $1,2 + 1,35 = 2,55$.

Para os colaboradores que exercem funções em que há responsabilidades de coordenação e gestão os pesos atribuídos às competências pelas quais são avaliados são:

Competências	Peso
Iniciativa e Capacidade de Aprendizagem	10%
Resolução de Problemas e Criatividade	10%
Trabalho de Equipa / Cooperação	10%
Relação Interpessoal	10%
Comunicação	10%
Competências Técnicas	20%
Competências de Gestão e Liderança	30%
Total Peso	100%







3.7 - Como se Calcula o Padrão de Desempenho?

O Padrão de Desempenho é obtido pela soma ponderada das componentes Objectivos e Competências.

Seguindo o exemplo anterior, para um colaborador que obteve a pontuação global de 2,55, (ao reduzir à casa das décimas passa a 2,6), o Padrão de Desempenho é de Atinge as Expectativas, sendo que na componente objectivos o padrão de desempenho se situa no Atinge as Expectativas, mas na componente competências, o seu padrão de desempenho é de Abaixo das Expectativas.

3.8 - Onde se Regista a Avaliação?

A avaliação do desempenho é registada em formulário próprio, a Ficha de Avaliação do Desempenho, a qual tem 3 versões, devidamente assinaladas:

Ficha	Enquadramento do Colaborador
A	Colaboradores que desempenham funções operativas, administrativas e técnicas sem responsabilidades na coordenação e na gestão.
B	Colaboradores que desempenham funções com responsabilidades de coordenação e gestão
C	Ficha aplicável única e exclusivamente aos colaboradores que estão em contrato a termo e cuja avaliação serve como input para a decisão de renovação do contrato.

3.9 - Divulgação dos Resultados da Avaliação de Desempenho

A divulgação dos resultados será efectuada por Padrão de Desempenho e com a percentagem dos colaboradores que se situam em cada um dos padrões, nomeadamente Acima das Expectativas, Atinge as expectativas, Abaixo das Expectativas e Não Aceitável.

Os resultados serão divulgados após reunião de Direcção.

3.10 - Prémio de Desempenho

Anualmente a Direcção decidirá o prémio a atribuir e será divulgado antes do início de cada ciclo da avaliação.

3.11 - Direito à Reclamação

Por direito de livre arbítrio, qualquer colaborador poderá reclamar sobre a avaliação que lhe foi atribuída.





3.11.1 - Quando e como reclamar?

Procedimentos

- Até dia 30 de janeiro o colaborador poderá recorrer, por escrito, apresentando os factos que julgue importantes sobre a sua classificação final.
- A reclamação deverá ser enviada para a Direcção Administrativa - Financeira.
- A Direcção Administrativa - Financeira deverá desencadear o processo junto da Comissão de Avaliação.
- A reclamação será objecto de apreciação pela Comissão de Avaliação, que deverá proferir uma decisão fundamentada no prazo de 10 dias úteis, após entrega da reclamação pelo colaborador à Direcção Administrativa - Financeira.
- A Comissão de Avaliação deverá conduzir o processo de modo a garantir equidade, rigor e justiça na decisão final.
- A decisão final será dada a conhecer ao interessado, por escrito, no prazo de 15 dias úteis, após recepção da reclamação, junto da Direcção Administrativa - Financeira.

4. Reunião de Feedback e Avaliação do Desempenho

A reunião de feedback e de avaliação é o momento particular para estabelecer um diálogo aberto e estruturado entre chefia e colaborador e formalizar por métricas, o padrão de desempenho que o colaborador alcançou durante o período de tempo em análise, um ano.

4.1 - Preparação da Reunião de Avaliação

Como em qualquer actividade, para ser executada com sucesso precisa de ser planeada e preparada pelas partes intervenientes.

O avaliado deve fazer a sua preparação com base nos seguintes passos:

- Proceder à sua auto-avaliação.
- Recolher e compilar as evidências que fundamentem a sua auto-avaliação.
- Em cada competência justificar a sua avaliação com a ilustração de evidências.
- Nos objectivos, fundamentar o seu grau de concretização com argumentos que sejam consistentes e alinhados.

O avaliador deve preparar a reunião, suportando-se nos seguintes passos:



- Medir/calcular o grau de concretização dos objectivos recorrendo às fontes de verificação.
- Proceder à avaliação do seu colaborador directo.
- Recolher e compilar as evidências que fundamentem a sua avaliação.
- Para cada competência justificar a sua avaliação com a ilustração de evidências.

4.2 - Etapas da Reunião de Feedback e Avaliação

A reunião de feedback e avaliação será mais eficiente e eficaz se respeitar as seguintes etapas:

1. Balanço individual do colaborador/avaliado
2. Balanço da chefia/avaliador
 - Identificação dos objectivos e das competências em que o colaborador é mais forte.
 - Identificação dos objectivos e das competências em que o colaborador precisa de melhorar.
 - Ilustrar, com situações concretas porque é que o colaborador precisa de melhorar.
3. Colaborador e chefia devem acordar nas competências a serem objecto de melhoria.
 - Estabelecer prioridades no desenvolvimento.
4. Ambos devem identificar e perceber os problemas e as respectivas causas que estão na base do desempenho não ajustado.
5. Ambos devem procurar soluções para que o colaborador melhore o seu desempenho.
6. Ambos devem acordar quanto às necessidades de formação e de desenvolvimento.

4.3 - Reunião de Revisão da Avaliação do Desempenho

A reunião de revisão da avaliação do desempenho tem por objectivos:

- Fazer o ponto de situação, de modo formal, quanto à evolução do desempenho do colaborador directo.
- Por direito de livre arbítrio, qualquer colaborador poderá reclamar sobre a avaliação que lhe foi atribuída, reavaliar ou alterar prioridades nos objectivos e mesmo projectar novos objectivos.
- Registrar qualquer informação que possa ser útil para a evolução do desempenho do colaborador.

