

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



**A INFLUÊNCIA DA PERSONALIDADE DOS AVALIADOS NA PERCEPÇÃO E
SATISFAÇÃO COM O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.**

Ana Bela Pacheco Resende

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Rui Bártolo

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2009

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor. Rui Bártolo, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ªSérie de 26 de Setembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

Ao ISPA, uma escola fantástica, onde aprendi muito do que sei, e sou, hoje.

Ao Prof. Doutor Rui Bártolo pela orientação, pelo apoio e por me ter ensinado rigor e muita persistência.

Ao Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Sintra, Prof. Doutor Fernando Seara, pelo apoio e disponibilidade, essenciais, para a realização deste projecto.

À Dra. Maria de Jesus Gomes pela amizade, pelo incentivo e por tudo o que com ela tenho aprendido.

Aos Participantes neste estudo sem os quais não era possível concretizar este projecto.

À Prof. ^a Doutora Helena Carvalho porque o que com ela aprendi, e as suas inestimáveis sugestões, tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos meus Colegas de trabalho pelo incentivo e pelo muito que com eles aprendo todos os dias.

À Dra. Maria porque o seu contributo foi fundamental para chegar ao fim desta etapa.

À minha Família e aos meus Amigos pelo apoio incondicional.

Aos meus filhos, Ana e João, dedico este trabalho com todo o meu amor.

RESUMO

Uma grande parte da literatura começa a reconhecer que a eficácia da avaliação, pode ser influenciada pela atitude dos avaliados face ao sistema de avaliação do desempenho. Ao contrário de outras investigações que tratam, somente, sobre uma, ou outra, dimensão desta questão, quisemos reunir, neste estudo, os vários factores que podem caracterizar os sistemas de avaliação do desempenho e a satisfação dos avaliados. A construção de um questionário, aplicado a trabalhadores, da Administração Pública Local (N=199), cujo novo sistema de avaliação entrou em vigor há pouco tempo, foi o mote para a realização deste trabalho. Usando, também, o “Big Five-Ten” procurámos saber se personalidade do avaliado (N=105) é uma variável moderadora entre as características do sistema de avaliação do desempenho (participação no processo; definição de objectivos e feedback) e a sua satisfação com o processo de avaliação, com o avaliador, com a entrevista de avaliação, com a última avaliação e a motivação para melhorar o desempenho. Os factores de personalidade, em análise, foram a “abertura à experiência” e a “conscienciosidade” não se tendo encontrado evidência desse efeito moderador, encontramos dados que indicam quais os factores mais importantes para prever a satisfação dos avaliados com o sistema de avaliação do desempenho.

Palavras-Chave: Administração Pública, Avaliação do Desempenho e *Big Five*.

ABSTRACT

A significant part of the literature begins recognizing that the efficacy of performance appraisal can be influenced by the attitude of the ratees towards system. In contrast to some researches that deal with one or another dimension of this matter we intended to gather in this study the several factors which can describe performance appraisal. The recently new appraisal system for workers of Portuguese Public Local Administration gave the idea for the build of a questionnaire to be submitted to these workers (N=199) which was a basis for this research. Using also Big Five-Ten we tried to know if the personality of the ratee (N=105) is a moderator variable among the Characteristics that comprise the Performance Appraisal System (Participation, Goal Establishment and Feedback) and Performance Appraisal Reactions of the ratees (Satisfaction with: the last Performance Ratings, the Appraisal Process, the Supervisor, the Appraisal Interview and Motivation to Improve). The factors of personality, in analysis, were Openness to Experience and Conscientiousness. Evidence was not found of this moderate effect. However results indicating which are the most important factors to predict the satisfaction of the ratees with the performance appraisal system.

Keywords: Public Administration, Performance Appraisal System and Big Five

INDICE

<i>INTRODUÇÃO</i>	- 1 -
1.1 - A Avaliação do Desempenho	- 1 -
1.2 – A personalidade - O modelo BIG FIVE	- 10 -
1.3. O novo Sistema de Avaliação na Administração Pública	- 15 -
1.3.1- Evolução da Avaliação do Desempenho na Administração Pública	- 16 -
1.3.2 – O SIADAP	- 19 -
<i>METODO</i>	- 26 -
2.1. Amostra	- 26 -
2.2. Instrumento de Recolha de Dados	- 29 -
<i>ANÁLISE DE DADOS</i>	- 34 -
<i>DISCUSSÃO DE RESULTADOS</i>	- 58 -
<i>CONCLUSÃO</i>	- 63 -
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	- 69 -

INDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Componentes do “New Public Management”</i>	- 17 -
<i>Tabela 2 - Constituição da Amostra</i>	- 27 -
<i>Tabela 3 - Distribuição dos indivíduos por grupo profissional</i>	- 28 -
<i>Tabela 4 - Médias de Idades por Grupo Profissional</i>	- 28 -
<i>Tabela 5 - Distribuição dos indivíduos por Sexo, Habilitações e Avaliador/ Avaliado ..</i>	- 29 -
<i>Tabela 6 - Variância Total explicada da 1ª parte questionário</i>	- 36 -
<i>Tabela 7 - Total de Variância Explicada da 2ª parte do questionário</i>	- 37 -
<i>Tabela 8 - Matriz de Componentes da 2ª parte do questionário</i>	- 38 -
<i>Tabela 9. 1 - Itens das Escalas com 1 factor (variância e α)</i>	- 40 -
<i>Tabela 9. 2 - Itens das Escalas com 1 factor (variância e α)</i>	- 41 -
<i>Tabela 9. 3 - Itens das Escalas com 1 factor (variância e α)</i>	- 42 -
<i>Tabela 10 - Matriz de Componentes “Resultados das Avaliações”</i>	- 43 -
<i>Tabela 11 - Matriz de Componentes “Sistema de Avaliação do Desempenho”</i>	- 44 -
<i>Tabela 12 - Itens das Escalas em que se encontra 1 factor (variância e α)</i>	- 45 -
<i>Tabela 13 - Matriz de Componentes “Satisfação com a Entrevista”</i>	- 46 -
<i>Tabela 14 - Matriz de Componentes “Big Five”</i>	- 47 -
<i>Tabela 15 - Estatísticas Descritivas das Novas Variáveis</i>	- 49 -
<i>Tabela 16 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 1</i>	- 50 -
<i>Tabela 17 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 2</i>	- 51 -
<i>Tabela 18 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 3</i>	- 52 -

Tabela 19 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 4..... - 53 -

Tabela 20 - Efeito de Moderação da Conscienciosidade 1..... - 54 -

Tabela 21 - Efeito de Moderação da Conscienciosidade 2..... - 55 -

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 -Estratégia da Reforma.....</i>	<i>- 16 -</i>
<i>Figura 2 - Modelo Gráfico das Hipóteses 1 a 4.....</i>	<i>- 24 -</i>
<i>Figura 3 - Modelo Gráfico das Hipóteses 5 e 6</i>	<i>-25-</i>

INTRODUÇÃO

A Reforma da Administração Pública Portuguesa está na ordem do dia. O novo Sistema de Avaliação do Desempenho e o diagnóstico do seu impacto junto dos intervenientes no processo de avaliação foi o mote para a realização deste trabalho. O primeiro objectivo foi a construção de um instrumento de medida que permitisse identificar os pontos críticos – a melhorar e os pontos fortes – a potenciar.. Foi com esta intenção que pesquisámos e fizemos uma revisão de literatura que levasse à procura de instrumentos já testados, construindo a partir deles, um novo instrumento de medida adaptado ao Sistema de Avaliação em análise.

No caminho desta pesquisa encontramos várias hipóteses que podiam ser trabalhadas. A nossa reflexão encaminhou-nos, num primeiro momento, para a pesquisa de hipóteses que relacionassem as características do sistema de avaliação do desempenho com a percepção e satisfação dos avaliados com o Sistema de Avaliação do Desempenho.

Ao reflectirmos sobre a reforma na Administração Pública, e o que ela compreende em termos de mudança do Sistema de Avaliação do Desempenho, deparámo-nos com uma profunda mudança nas formas de Gestão e Organização e, concluímos que, a atitude dos intervenientes, a sua percepção, a sua satisfação, e as suas mudanças individuais, podem ser determinantes para o sucesso da implementação deste sistema.

Assim, questionámo-nos se a personalidade do avaliado poderá ser uma variável moderadora entre as características do sistema e a satisfação dos avaliados com o avaliador, com a avaliação que lhe foi atribuída, com a entrevista de avaliação e com o processo de avaliação

1.1 - A Avaliação do Desempenho

A Avaliação de Desempenho tem ocupado uma posição relevante entre os diversos sistemas que compõem a gestão de recursos humanos, na medida em que se considera que pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, quer enquanto

processo de controlo do desempenho, quer através da sua relação com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização.(Caetano, 2006)

Os sistemas de avaliação de desempenho são dos mais importantes sistemas de Gestão de Recursos Humanos ao ponto de produzirem as mais importantes decisões e resultados nas organizações.

Produzem informação que pode ser usada pelos gestores para decidir promoções, transferências, prémios de mérito e demissões. Os sistemas de avaliação do desempenho podem ajudar os gestores a observar os subordinados, ajudá-los a realizar um melhor trabalho, aconselhá-los, motivá-los e promover o seu desenvolvimento. (Nemeroff & Cosentino, 1979)

Ainda que a maioria das investigações se debrucem sobre a eficácia da avaliação do desempenho, em termos das qualidades métricas dos instrumentos de avaliação, uma grande parte da literatura começa a reconhecer que a eficácia da avaliação pode ser igualmente influenciada pelas atitudes dos empregados face ao sistema.

Bernardin e Beatty (1984) sugerem que a reacção dos colaboradores ao sistema de avaliação de desempenho é melhor indicador da viabilidade de um sistema que o seu potencial métrico. Um sistema de avaliação de desempenho pode ser psicometricamente potente mas ineficaz devido à não aceitação por parte dos seus utilizadores. Assim, a eficácia de um sistema relaciona-se com a satisfação dos sujeitos que o usam, sejam avaliadores ou avaliados.

Muitas investigações fizeram notar que as percepções dos trabalhadores, quanto ao sistema de avaliação, são a chave determinante do sucesso ou fracasso do mesmo. Se os trabalhadores não estão satisfeitos com o sistema não vêem valor acrescentado na sua existência. Baseados nesta premissa, um número crescente de investigações foram realizadas para procurar compreender as percepções dos trabalhadores de modo a melhorar os sistemas de gestão que lhe estão associados

Evans e McShane (1987) pretenderam explorar, na sua análise, duas dimensões deste problema 1-) Que características formam o sistema de avaliação de desempenho do ponto de vista do avaliado; 2-) Como é que estas características se correlacionam com as percepções dos avaliados relativamente à justiça da avaliação de desempenho.

Foram obtidas seis características do processo de avaliação do desempenho: conhecimento do avaliador quanto ao desempenho; oportunidade do avaliado participar na avaliação; estabelecimento de objectivos específicos e pertinentes para a função; discussão sobre o desenvolvimento do trabalhador; discussão sobre os objectivos do departamento e da empresa; feedback sobre os resultados da avaliação.

A maior parte dos estudos sobre os sistemas de avaliação do desempenho centram-se na relação entre as características do sistema de avaliação (oportunidade para o avaliado participar, feedback ao longo do período de avaliação, relacionamento com o avaliador, definição de objectivos, grau de crítica, comportamento apoiante e construtivo do avaliador) e os resultados/reacções ao processo de avaliação de que são exemplo: a satisfação com o sistema de avaliação do desempenho; a satisfação com o avaliador; a satisfação com a entrevista de avaliação; a satisfação com a última avaliação e a motivação para melhorar o desempenho. (Russel & Good, 1988; Burke, Weitzel & Weir, 1978; Nemeroff & Consentino, 1979)

Participação no Processo

Nemeroff e Wexley (1977) constataram que existem diferenças na apreciação de gestores e órgãos de staff e que os trabalhadores se sentiam mais satisfeitos quando têm oportunidade de participar no processo.

Dipboye e Pontbriand (1981) sustentam que gestores e subordinados vivenciam diferentes pontos de vista sobre as experiências de avaliação e as percepções positivas aparecem

quando os empregados têm oportunidade de participar e quando os sistemas de avaliação relatam o seu trabalho.

De acordo com Korsgaard e Roberson (1995) quanto mais o avaliado participa no processo de avaliação mais satisfação demonstra com a entrevista de avaliação e com o avaliador.

Pesquisas sugerem que permitir e estimular os empregados a participar no processo de avaliação está associado com reacções positivas dos empregados em relação ao sistema de avaliação de desempenho e, até mesmo, com o próprio sucesso do sistema. A participação de todas as partes envolvidas no processo de avaliação confere, não só maior qualidade técnica, mas, também, a percepção da sua legitimidade e justiça.

As seguintes estratégias costumam ser usadas para envolver as pessoas de forma mais efectiva nesse processo: permitir a sua participação no desenvolvimento do sistema de avaliação; permitir a sua participação na definição dos objectivos para o período de avaliação; permitir a auto-avaliação do desempenho; oferecer oportunidades para expressarem as suas opiniões relativamente ao processo de avaliação, e aos resultados das suas próprias avaliações, e, finalmente, permitir a influência, na avaliação, através das suas opiniões. Uma das medidas, da participação do avaliado no processo, usada em alguns estudos, é “a proporção que o avaliado falou na entrevista de avaliação” (Nemeroff & Wexley, 1977).

A necessidade de o empregado participar directamente na definição das metas a serem por ele atingidas no seu trabalho, também aparece, num estudo realizado por Latham, Winter e Locke (1994), associada com o melhor entendimento e aceitação das metas de desempenho.

Feedback

De acordo com Neves, Garrido e Simões (2006) “nas mais variadas situações de grupo, organizacionais ou sociais, os comportamentos das pessoas necessitam de um reforço que os potenciem no sentido da adequação do desempenho. Tal reforço é possível pelo uso

apropriado do feedback, quer em termos de dar quer em termos de receber”. Afirmam, ainda, os mesmos autores que “ o feedback pode ser um importante factor de motivação, no sentido de que o reconhecimento pode funcionar como um poderoso meio de motivar alguém. O principio segundo o qual, se alguém desempenha bem o seu papel não merece tratamento algum especial, e que só em caso de incumprimento se deve dar feedback, revela-se completamente desajustado em relação à teoria do reforço comportamental.”

Chamam, ainda, estes autores a atenção para um fenómeno a que Moss e Sanches (2004) designaram por *feedback gap*. Este consiste no resultado de uma reacção em cadeia, em que superior e subordinados se reforçam e estimulam mutuamente a não dar nem receber feedback relacionado com o desempenho, ou seja, um comportamento de evitamento do feedback

Além da participação directa de todas as partes envolvidas no processo de avaliação, a comunicação é um factor primordial para assegurar uma avaliação de desempenho efectiva. O atendimento deste requisito dar-se-á através do *feedback*, realizado dentro de um espírito de comprometimento mútuo, juntamente com o reconhecimento do que foi feito e do que deve ser feito no futuro, bem como a discussão do que o avaliado, e o seu avaliador, necessitam para serem mais eficazes na realização das metas organizacionais.

Estabelecimento de Objectivos

Uma das áreas mais estudadas nas investigações refere-se a um dos mais importantes princípios da Gestão por Objectivos, metodologia de gestão em que muitos sistemas de Avaliação de Desempenho assentam, o “Estabelecimento por mútuo acordo de objectivos, específicos, a alcançar pelos avaliados”. (Nemeroff & Consentino, 1979)

“A abordagem da gestão por objectivos é acompanhada por uma gestão participativa, na medida em que implica a discussão e o conhecimento desses mesmos objectivos por parte dos trabalhadores da organização. Isto é, a implementação, da gestão por objectivos implica uma extensa concordância entre os trabalhadores e os gestores, quer ao nível dos objectivos a estabelecer, quer ao nível do desempenho”. (Carapeto & Fonseca, 2006).

Outra promissora investigação para mudar o comportamento dos gestores é o uso do feedback em combinação com a definição de objectivos. Nos últimos anos, um considerável número de estudos estabeleceu a utilidade prática da definição de objectivos como um método para modificar o comportamento e melhorar o desempenho.

Dizem os autores anteriores, citando Meyer, Kay e French (1965), que os planos de trabalho que se tornaram mais efectivos na avaliação de desempenho anual sustentaram-se em reuniões periódicas, entre avaliador e avaliado, para estabelecimento de objectivos, revisão dos progressos e relato de problemas.

Também Nemeroff e Consentino (1979) realizaram um estudo com o propósito de investigar os efeitos do comportamento de feedback e da definição de objectivos, em diferentes contextos, nomeadamente como método para aperfeiçoar as habilidades dos gestores para realizar a entrevista de avaliação. Especificamente, o propósito foi determinar se podem ocorrer melhorias quando os gestores providenciam feedback aos subordinados. A segunda intenção foi determinar a importância que tem a componente da definição de objectivos na formação.

Avaliador – suas atitudes, comportamentos e personalidade

Sendo o processo de avaliação de desempenho um processo relacional entre avaliador e avaliado, muitas investigações têm como tónica este processo, explorando quanto a atitude, comportamento e a personalidade do Avaliador interfere, por um lado, nas avaliações que atribui e, por outro, qual o impacto que tem na percepção que o avaliado tem do sistema e a sua satisfação com o avaliador.

Em geral, quanto mais o avaliador utiliza técnicas de motivação positiva (reconhecimento de bom desempenho, atitude de ajuda, trata os avaliados com equidade, mostra respeito pelos avaliados como pessoas) mais satisfeitos se mostram os avaliados com a sessão e com o supervisor. (Wexley et al., 1975).

Também o grau de crítica e ameaça percebido pelo avaliado interfere na sua atitude face ao avaliador, à avaliação e à entrevista de avaliação, O número de críticas observadas durante a entrevista de avaliação está positivamente relacionada com o número de reacções defensivas exibidas pelo avaliado. (Meyer et al.,1965).

Alguns estudos referem a influência da personalidade do avaliador no processo de avaliação. Um dos estudos desenvolvidos por Tziner, Murphy e Cleveland (2002) associa a personalidade do avaliador, ou seja, as suas atitudes, crenças e orientações quanto ao sistema de avaliação do desempenho, designadamente, a dimensão da personalidade chamada de “conscienciosidade” como factor que pode ajudar a prever os seus comportamentos de avaliação.

A Entrevista de Avaliação do Desempenho

O feedback, ou entrevista de revisão/avaliação do desempenho, tem sido nas últimas décadas foco de atenção dos pesquisadores (Locke & Latham, 1990; Meyer et al.,1991), sendo associado a resultados positivos, no sentido de aumentar a congruência no relacionamento entre trabalhador e empresa.

A entrevista de avaliação é um mecanismo essencial para o desenvolvimento dos subordinados e é uma das componentes da gestão por objectivos. Apesar da sua importância, pouca atenção tem sido dada à investigação dos meios para aumentar os conhecimentos dos gestores para a realização de entrevistas mais eficazes.(Nemeroff & Cosentino, 1979).

Contextos e Efeitos do Processo de Avaliação

Alguns investigadores argumentam que a avaliação não ocorre no vazio, ocorre em contextos em que o avaliador possui objectivos específicos: projectar uma imagem favorável do seu serviço, em termos de eficácia e eficiência; obtenção de vantagens organizacionais, como p. ex. acesso a redes de informação e tomada de decisão, prestígio, nomeações e bónus; representar uma imagem de bom chefe; evitar consequências

negativas e confrontos com os avaliados e evitar a desaprovação pelos seus pares. (Tziner et al., 1996).

Ainda Tziner et al. (2001) reuniram os resultados de alguns estudos que examinam a influência de três conjuntos de categorias de atitudes e crenças, identificadas em investigações a propósito da avaliação do desempenho: crenças de como o sistema de avaliação funciona na organização; atitudes do avaliador em relação à organização e quanto ao sistema de avaliação.

As investigações anteriores sugerem que a percepção do clima da organização (particularmente do nível de participação) e o grau de “compromisso” com a mesma pode afectar a adesão ao sistema de avaliação.

O processo de avaliação requer que os avaliadores despendam esforços e corram riscos (por exemplo baixas avaliações podem prejudicar as relações na equipa, conduzir a ressentimentos e reclamações), também o envolvimento dos avaliadores pode ser influenciado pelas suas atitudes relativamente à organização.

Há muito tempo identificou-se um conflito, ainda hoje inevitável, entre os propósitos da avaliação e os resultados que ela gera. Alguns estudos demonstraram que acontecem diferenças no comportamento dos avaliadores quando eles acreditam que as avaliações são usadas para determinar a gestão administrativa, promoções ou aumentos de salário, ou quando acreditam que ela tem como propósito o feedback e o desenvolvimento (Tziner e al. 2008).

Essas disparidades sugerem que os avaliadores são influenciados pelos objectivos da avaliação, tornando-se mais críticos e rigorosos nas avaliações cujos resultados não serão associados a recompensas ou punições. Quando a avaliação do desempenho é utilizada para fins de desenvolvimento, os julgamentos dos avaliadores tendem a ser menos favoráveis do que quando ela é usada como critério para promoções, aumentos salariais, demissões e outros propósitos de natureza administrativa.

Ao saberem, de antemão, que a avaliação do desempenho influenciará aumentos salariais ou promoções dos seus subordinados, tenderão a ser menos severos nas suas avaliações, como se estivessem querendo proteger os seus avaliados, ou manipular as suas reacções, para evitar perda de motivação ou conflitos interpessoais.

Comparativamente com outros “tópicos” da avaliação do desempenho, o “contexto” em que a avaliação ocorre tem sido pouco investigada. No entanto, o ambiente em que a avaliação se desenrola foi identificado como uma fonte de considerável influência no processo de avaliação. Quem o afirma é Giles e Mossholder (1990) que tiveram como propósito estudar a relação entre as variáveis do contexto e as reacções dos avaliados ao sistema de avaliação. Encontraram quatro factores principais a compor as variáveis do contexto: a Funcionalidade, a Complexidade, a Implementação e o *Follow-Up*.

Satisfação

A satisfação é uma das medidas de reacção dos avaliados, mais frequentemente estudada. (Giles & Mossholder, 1990). A satisfação com a avaliação do desempenho foi principalmente estudada de quatro formas distintas: a satisfação com a entrevista ou sessão de avaliação, a satisfação com o sistema de avaliação, a satisfação com as avaliações e satisfação com o avaliador.

No entanto, a satisfação é uma medida que, na literatura existente, se revela difícil de consolidar e interpretar, por várias razões: Com efeito, esta área, contém muitas inconsistências em termos de medidas de reacção à avaliação; as medidas são muitas vezes construídas sem bases teóricas e os pesquisadores desenvolvem medidas idiossincráticas do que parece ser a mesma dimensão, inundando o campo com uma multiplicidade de escalas, a maior parte das quais nunca foram validadas. (Keeping & Levy, 2000)

Sugerem estes autores que as medidas muitas vezes ficam confundidas: havendo tendência para se assumir medidas diferentes a que se dão as mesmas etiquetas. Da mesma forma são dadas etiquetas diferentes, assumindo-se que são, de facto, distintas dimensões

“É nossa convicção que a literatura de pesquisa relacionada com as reacções à avaliação é um exemplo de uma área onde estas suposições acontecem. Muitas operacionalizações da satisfação são inconsistentes e contaminadas por outras variáveis”. (Keeping & Levy, 2000).

Estes autores citam, ainda, Cardy e Dobins (1994) para afirmar que os mesmos sugeriram que “as reacções de avaliação pudessem reflectir, em conjunto, um aspecto multidimensional, que eles etiquetaram de eficácia de avaliação”.

Nemeroff e Wexley (1977) constataram, também, que estas medidas estão significativamente relacionadas umas com as outras, a satisfação com a melhoria do desempenho e satisfação com a entrevista de avaliação ($r=0,67$, $p < 0,001$), a satisfação com a entrevista de feedback e a satisfação com o supervisor ($r=0.49$, $p < 0,001$), a motivação para melhorar o desempenho e a satisfação com o avaliador ($r=0.42$, $p < 0,001$).

1.2 – A personalidade - O modelo BIG FIVE

De acordo com Marques e Cunha (2000) “A avaliação da personalidade por questionários/inventários em grupos normais, isto é, em amostras com percentagens não significativas de indivíduos com problemas psicopatológicos, tomou uma nova dimensão com a emergência do modelo dos cinco grandes factores” (Big Five Factor Model)” (p.101).

Ainda de acordo com estes autores “Matarazzo, (1992), ao fazer a predição do que será a avaliação psicológica da personalidade por testes no próximo século, antevê a utilização com maior frequência de instrumentos que ele designa por nova geração de inventários. Refere-se aos construídos com base no modelo dos cinco factores”.

Durante as décadas mais recentes surgiu um consenso, na Psicologia, em nome de uma taxonomia geral de cinco traços de personalidade (Digman,1990; Goldberg, 1993; McCrae & John, 1992). Conhecido formalmente como o (FFM) ou coloquialmente como “*Big Five*

“os seus entusiastas consideram-no a pedra de toque, a solução para um problema científico cujas raízes datam da Antiguidade” afirmam Muck, Hell e Gosling (2007).

O NEO-PI-3 é um questionário, de 240 itens, que mede o FFM em 30 traços específicos que definem os cinco factores ou domínios: Neuroticismo (N), Extroversão (E), Abertura à Experiência (O), Amabilidade (A), e Conscienciosidade (C). Os itens usam uma escala de Likert de 5 pontos, com respostas de “Discordo Fortemente” a “Concordo Fortemente”. A Forma S contém itens na primeira pessoa; a Forma R compõe-se dos mesmos itens redigidos na terceira pessoa com versões separadas para amostras femininas e masculinas. As escalas do NEO-PI-3 são essencialmente equivalentes ao NEO-PI-R (McCrae, Martin, et al., 2005).

Este instrumento de medida é, no entanto, demasiado longo para a maioria das investigações e aplicações. Foram, posteriormente desenvolvidos instrumentos de medida mais curtos, o 60-item NEO-FFI (Costa & McCrae, 1992) e o 44-item *Big Five Inventory*, *BFI* (Jonh & Sivastra, 1999).

McCrae e Costa (2004), propuseram uma revisão de NEO-FFI na qual 14 itens foram substituídos por alternativas de item NEO-PI-R. O NEO-FFI revisto (o NEO-FFI-R) mostrou-se ligeiramente melhor nas suas propriedades psicométricas.

Em Dezembro 2006, uma pesquisa *de PsycINFO* mostrou mais de 680 citações de NEO-FFI, confirmando a utilidade de pesquisa de medidas resumidas .

É um truísmo estatístico considerar que, sendo todos os outros factores iguais, testes com mais itens são mais fiáveis. Afortunadamente, há evidência que as escalas breves podem fornecer avaliação útil sobre o *constructo da* personalidade. (Gansinho, Rentfrow, & Swann, 2003; Herzberg & Brahler; 2006; Rammsted & Jonh, 2005).

O BFI foi considerado, nos anos 80, um instrumento bastante curto – nessa altura incluía 60 itens. O que então pareceu radicalmente curto, agora parece demasiado longo quando os pesquisadores são confrontados com tempo de avaliação limitado.

Para responder à necessidade de medidas extremamente curtas da FFM, Gosling, Rentfrow, e Swann (2003) desenvolveram o “*Ten-Item Personality Inventory (TIPI)*” que pode ser aplicado num minuto.

Muck et al (2007) desenvolveram a validação da versão alemã da TIPI. Foi avaliada a sua consistência interna, a estrutura dos factores, convergência e validade discriminante e correlação com o NEO-PI-R.

A análise sugere que os 10 itens da TIPI-G podem constituir uma eficiente aproximação às medidas mais longas da FFM. A TIPI-G é recomendada para estudos em que o tempo é limitado, e em que o principal foco e as principais variáveis não são a personalidade

Pode até ser aplicada em pesquisas de opinião telefónica (p. ex., para pesquisa de mercado) ou, em conjunto, com instrumentos mais longos, se necessário.

Já existem várias traduções da TIPI mas a maior parte ainda carece de validação. Todavia, a existência de um instrumento breve traduzido em muitas línguas mantém a grande promessa para integrar dados de pesquisa através de muitos domínios e culturas. (Muck et al., 2007

Também Rammstedt e Oliver (2007), procuraram construir uma medida do *Big Five* para contextos nos quais o tempo do participante é severamente limitado. Abreviado do BFI-44, a versão de 10 itens, o BFI-10, permite o seu uso em pesquisa cultural. O BFI-10 foi desenvolvido simultaneamente em várias amostras em inglês e alemão.

Estes autores observaram os 44 itens do BFI e questionaram-se, se aquele jogo de itens podia ser abreviado a 10 itens, com somente 2 itens por escala. Para evitar respostas ao acaso, ao seleccionar os 2 “melhores itens”, em qualquer exemplo ou contexto e para tornar útil o resultado, utilizaram múltiplos exemplos e determinaram que as escalas curtas estivessem em inglês e alemão.

Os resultados concentram-se nas características psicométricas das escalas de 2 itens no BFI-10, incluindo as suas correlações parte todo com as escalas completas, de BFI-44, a confiança, a validade estrutural, validade convergente com o NEO-PI-R e as suas facetas, e validade externa usando instrumento de controle. Em cada análise dá-se relevo aos resultados face às amostras e culturas. Além disso comparam-se os resultados das escalas abreviadas directamente com as dos instrumentos na íntegra.

Esta versão abreviada do *Big Five* é altamente eficiente e económica, é uma clara replicação da estrutura dos 5 factores e tem propriedades psicométricas semelhantes, na sua aplicação, em Inglaterra e na Alemanha. (, 2005).

No entanto, Rammstedt e Jonh (2007) concordam com Gansinho et al (2003), as medidas ultracurtas não devem, e não podem, ser usadas, como substitutos da avaliação regular da personalidade. Só para pesquisas nas quais o tempo do participante é realmente limitado e quando a avaliação da personalidade seria de outra maneira impossível, como em pesquisas telefónicas, o BFI-10 pode ser uma avaliação adequada de personalidade.

Os 5 factores medidos pela *Big Five*, considerados num pólo positivo e negativo são: Neuroticismo(N), Extroversão(E), Amabilidade(A), Abertura à Experiência(O) e Conscienciosidade (C).

Neuroticismo (N)

Neste domínio da personalidade estão implicadas a adaptação versus instabilidade emocional. O Neuroticismo encontra-se de forma mais acentuada em indivíduos preocupados, nervosos, emocionalmente inseguros, hipocondríacos, com propensão para a descompensação, ideias irrealistas, desejos e necessidades excessivos. O aspecto central deste domínio prende-se com a tendência para experienciar aspectos negativos como a tristeza, medo, embaraço, raiva, culpabilidade e repulsa. Consequentemente, os sujeitos que obtenham baixas pontuações em N são emocionalmente estáveis, calmos, relaxados, seguros, satisfeitos consigo próprios, de humor constante, revelando-se capazes de fazer face a situações de stress sem ficarem transtornados.

Extroversão (E)

Os extrovertidos são indivíduos sociáveis que, para além de apreciarem o convívio com os outros, com os grupos e com as multidões são, também, afirmativos, optimistas, amantes da diversão, afectuosos, activos e conversadores. Logicamente, a excitação e estimulação são motivo de satisfação. Verifica-se nos indivíduos extrovertidos uma disposição alegre, animada e um posicionamento optimista e enérgico. A extroversão avalia a quantidade e intensidade das interacções interpessoais, o nível de actividade, as necessidades de estimulação e a capacidade para exprimir a alegria. Assim sendo, os sujeitos com baixa pontuação de E, manifestarão um comportamento mais reservado, sóbrio, de ritmo mais calmo, pouco exuberante, distante, tímido, silencioso e mais orientado para a tarefa.

Abertura (O)

A imaginação activa, a sensibilidade estética, a curiosidade intelectual e o juízo independente, são componentes deste domínio. A Abertura à Experiência procura avaliar a procura proactiva, a tolerância e a exploração do não familiar. Diz-se dos indivíduos abertos à experiência que são curiosos em relação ao seu mundo interior e exterior e que o seu repertório de experiências de vida é muito rico. Imbuídos desta estrutura, encontrar-se-ão disponíveis para aceitar novas ideias e valores não convencionais e a experimentarem um amplo leque de emoções positivas e negativas. Por oposição, sujeitos com baixa pontuação em O, terão tendência a um funcionamento mais convencional, mais terra a terra, conservador, optando pelo familiar em prol da novidade. Em consequência deste funcionamento, manifestam uma gama de interesses mais limitada, têm uma menor veia artística e são menos analíticos.

Amabilidade (A)

A amabilidade avalia a qualidade da orientação interpessoal num contínuo que vai desde a compaixão ao antagonismo nos pensamentos, sentimentos e acções. À semelhança do que foi dito relativamente à Extroversão, também esta é uma dimensão que diz respeito às

tendências interpessoais. O sujeito com um elevado índice de amabilidade é altruísta, prestável, confiável, crente, recto, de confiança e simpático para com o outro. Manifesta uma vontade inequívoca de ajudar o próximo e acredita que este, por sua vez, seja igualmente simpático. De forma contrária, a pessoa antagonista ou desagradável é egocêntrica, cínica, rude, desconfiada, pouco cooperativa, vingativa, irritável, manipuladora, céptica em relação aos interesses dos outros e mais competitiva do que cooperativa.

Conscienciosidade (C)

Subjacente a esta dimensão encontra-se o grau de organização, persistência e motivação no comportamento orientado para um determinado objectivo. Nos extremos da escala encontram-se, num lado, pessoas escrupulosas e de confiança e, no extremo oposto, pessoas preguiçosas e descuidadas. O sujeito consciencioso tem força de vontade, é determinado, escrupuloso, pontual, organizado, trabalhador, auto-disciplinado, arranjado, ambicioso, perseverante e de confiança. Com isto não se pretende dizer que uma baixa pontuação em C, implique uma falta de princípios morais - são apenas menos escrupulosos na sua aplicação e menos obstinados na prossecução dos seus objectivos. São também mais preguiçosos, despreocupados, negligentes, com fraca força de vontade.

1.3. O novo Sistema de Avaliação na Administração Pública

A Reforma da Administração Pública Portuguesa está na ordem do dia. Ao longo dos últimos anos um conjunto de diplomas legais alteraram por completo a realidade jurídico-administrativa até então vigente.

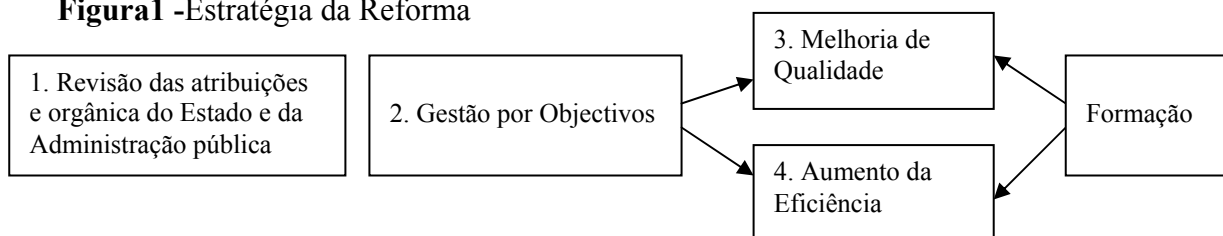
O facto é que as burocracias públicas, organizações tradicionalmente piramidais de gestão fortemente regulada, estão, a sofrer profundos reajustamentos face às novas exigências sociais, num processo de mudança com uma forte componente tecnológica. (Carapeto,2006).

A tendência é para o aparecimento de um novo modelo organizacional.

O «*new public management*» (Tabela1) apresenta-se como uma alternativa à gestão pública tradicional, importando práticas e modelos da teoria clássica, já que o que era importante era controlar a despesa. O seu ponto de partida é o trabalho de Peters Waterman (1982), o qual é um receituário das teorias clássicas, do conceito da cultura organizacional e insistência na primazia dos clientes. (Rocha)

De modo a operacionalizar a reforma, estabeleceu-se uma matriz de mudança com base na gestão por objectivos, integrando a avaliação dos organismos públicos e a avaliação do desempenho individual.

Figura1 -Estratégia da Reforma



Entre os diplomas destacam-se, pela sua relevância, os que se referem ao Sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários, agentes e dirigentes de nível intermédio dos serviços e organismos da administração directa do estado e dos institutos públicos. (Leinº10/2004 de, de 22 de Março; Dec.Reg.nº19-A/2004, de 14 de Maio e Decreto Lei nº6/2006 de 20 de Junho). (Anexo I).

1.3.1- Evolução da Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Em 1979, com a estruturação de carreiras da Administração Pública, é dado o primeiro passo para a implementação de um sistema de avaliação do desempenho, a “classificação de serviço”, que se concretiza passados 14 meses.

Tabela 1- Componentes do “New Public Management”

Instrumentos	Objectivos	Fundamentação
1. Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão de poder.
2. Standards explícitos e medidas de performance	Objectivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objectivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção de objectivos.
3. Ênfase no controlo de outputs.	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance.	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos.
4. Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público.	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamento próprio e com negociação com cada uma delas.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e <i>franchisings</i> , dentro e fora do sector público.
5. Insuflar competição no sector público.	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
6. Insistência em estilos e praticas de gestão privadas.	Mudança de um estilo de serviço publico militar para um mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de induzir instrumentos de gestão empresarial no sector público.
7. Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos (<i>value for money</i>)	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e produzir mais com menos.

Eram apontadas, como finalidades importantes deste sistema, a gestão de pessoal, a informação e motivação, o diagnóstico das condições de trabalho e a recompensa do mérito.

Ao mesmo tempo, é reconhecido, desde logo, que o modelo goza de flexibilidade na sua aplicação e que tem um carácter experimental, prevendo a sua revisão ao fim de três anos. De facto, em 1983 surge a nova versão da “classificação de serviço”, embora o essencial do modelo se mantenha. As características pessoais do trabalhador eram preponderantes no processo de avaliação, e traduziam-se em competências genéricas e traços de personalidade, integrando marginalmente, aspectos como a qualidade e a quantidade. (Madureira, 2004).

A prática acabou por revelar que a cultura organizacional predominante na Administração Pública não estava preparada para implementar, de forma sólida, um sistema de avaliação do desempenho. A grande maioria dos serviços acabaria por desvirtuar o modelo, abdicando do seu carácter diferenciador e atribuindo de forma generalizada classificações indiferenciadamente positivas, sendo raras as excepções em que um trabalhador não era considerado excelente. (Madureira, 2004)

Em 2004 entra em vigor para a Administração Pública Central, o novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e para a Administração Local em, 2006. (Decreto. Lei nº 10/2004 de 22 de Março, Decreto Regulamentar nº19-A/2004 de 14 de Maio e Decreto Lei nº6/2006 de 20 de Junho).

O SIADAP, ainda em vigor para a Administração Local foi, entretanto, revisto pelo Decreto-Lei nº66-B/2007 (Anexo I) de 28 de Dezembro, tendo entrado em vigor, em 2008, para a Administração Pública Central. Neste novo modelo de avaliação, agora designado por Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIGADAP), são estabelecidos três subsistemas de avaliação: a avaliação dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3).

1.3.2 – O SIADAP¹

O SIADAP tem como princípios: Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço; Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da Administração Pública; Responsabilização e Desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais; Reconhecimento e Motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito; Transparência, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas; Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.

O SIADAP assenta numa lógica de gestão por objectivos “que pode ser descrita como um processo por meio do qual, superior e subordinado, identificam, em conjunto, os seus objectivos comuns, definem as suas principais áreas de actividade, em termos de resultados esperados, usam medidas como guias para a acção da sua unidade e estabelecem as contribuições para cada um dos seus membros.

O SIADAP, ainda em vigor para a Administração Local, é constituído por 3 componentes de Avaliação: os Objectivos, as Competências Comportamentais e a Atitude Pessoal.

A avaliação da componente “Objectivos” visa comprometer os trabalhadores com os objectivos estratégicos da organização e responsabilizá-los pelos resultados, promovendo uma cultura de qualidade, responsabilização e optimização de resultados.

A componente “Competências Comportamentais” visa avaliar as características pessoais demonstradas durante o período em avaliação, de acordo com o conjunto de requisitos requeridos para o desempenho das funções que correspondem à carreira e categoria a que pertence o avaliado.

¹ Vamos ter como referência o SIADAP, ainda, em vigor para a Administração Pública Local

As Competências são definidas em função dos diferentes grupos profissionais, de forma a garantir uma melhor adequação dos factores de avaliação às exigências específicas de cada realidade.

A avaliação da “Atitude Pessoal” visa a apreciação geral da forma como a actividade foi desempenhada pelo avaliado, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.

A classificação final é determinada pela média ponderada da avaliação de cada uma das suas componentes (Objectivos, Competências e Atitude Pessoal) de acordo com a ponderação previamente definida em cada grupo profissional:

A avaliação global é expressa através da classificação quantitativa e qualitativa de acordo com a seguinte escala de avaliação: de 1 a 1,9 (Insuficiente); de 2 a 2,9 (Necessita de Desenvolvimento); de 3 a 3,9 (Bom); de 4 a 4,4 (Muito Bom) De 4,4 a 5 (Excelente).

Õ SIADAP está sujeito a um sistema de quotas, 20% de Muito Bom e 5% de Excelente, percentagens máximas de mérito e excelência que não podem ser ultrapassadas além de terem que ser, especialmente, fundamentadas pelos avaliadores, podendo os desempenhos de excelência ser incluídos numa base de dados de “boas práticas” da Administração Pública.

As fases do processo, no que respeita ao Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública, são: Auto-Avaliação (preenchimento de ficha pelos avaliados); Avaliação Prévia (fase em que os avaliadores atribuem a classificação do desempenho aos avaliados); Harmonização e Validação das Avaliações (fase cumprida por órgãos designados por Conselhos de Coordenação da Avaliação que analisam as classificações atribuídas e as validam ou não, fazendo cumprir as percentagens máximas de mérito e excelência); Entrevista de Avaliação (Apresentação da Auto-Avaliação; Comunicação da Classificação do ano anterior, bem como confirmação da sua validação/não validação; Identificação de Necessidades de Formação, em conjunto, com o avaliado; Definição de

Objectivos e Competências para o ano em curso); Homologação/Despacho do Dirigente Máximo do organismo (nesta fase pode ser atribuída uma nova classificação, face às recomendações do CCA de modo ao cumprimento das quotas previamente definidas na legislação, Reclamação.

Com a publicação da Lei nº12/2008 de 27 de Fevereiro. (Anexo 1), diploma que veio estabelecer os Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR), foi dado mais um passo na anunciada reforma da Administração Pública a qual veio a concretizar-se na sua plenitude, em 01/01/2009, com a publicação do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, aprovado pela Lei nº59/2008 de 11 de Setembro

A verdade é que estamos, já, no quinto, e terceiro ano, de aplicação, na Administração Central e na Administração Local, respectivamente, do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho e são, agora, conhecidos todos os seus efeitos.

Estamos em tempo de alguns diagnósticos e balanços. Precisamos de aferir o seu impacto junto dos intervenientes no sistema. Precisamos de saber se as melhores características deste sistema – a aproximação entre avaliadores e avaliados; a importância do acompanhamento e feedback ao longo do período de avaliação; a entrevista de avaliação como momento privilegiado para o desenvolvimento e melhoria do desempenho - estão a ser postos em prática com justiça e eficácia. Precisamos de fazer um diagnóstico organizacional que permita avaliar o impacto do Novo Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, e que, em concreto, permita identificar os pontos críticos – a melhorar – e os pontos fortes – a potenciar.

Frequentemente, ainda surgem dúvidas quanto à necessidade e viabilidade de uma gestão e/ou pensamento estratégicos na Administração Pública, particularmente a nível organizacional. Entendendo estratégia enquanto visão para o futuro, escolha entre cenários possíveis, alvos e objectivos estratégicos traduzidos em mudança do estado da organização e caminho ou percurso delineado com vista àqueles objectivos, dificilmente se poderá

considerar serem estas posturas inadequadas ou impossíveis, hoje, nos serviços públicos.(Neves, 2002).

Ainda subsiste, para alguns, a dúvida de que o SIADAP não é só um sistema de avaliação do desempenho individual é um instrumento de gestão e como tal deve ser encarado.

Este foi, a par de outras razões, o principal mote para a realização deste estudo.

Neste estudo vamos centrar-nos nas características do Sistema de Avaliação do Desempenho (Implementação do Sistema de Avaliação, Participação, Feedback, Conhecimento do Avaliador, Definição de Objectivos, Resultados das Avaliações, Equipa, do ponto de vista do avaliado, utilizando um instrumento de medida que nos ajude a encontrar quais os factores deste sistema que maior importância têm na Satisfação com a Avaliação, com o Processo de Avaliação, com o Avaliador, com a Entrevista de Avaliação e com a Melhoria do Desempenho.

Em todos os processos de mudança os indivíduos que as vivem passam por quatro fases fundamentais: resistência, recusa, experimentação e comprometimento. Tendo em conta que estamos perante uma reforma da administração pública que implica, sobretudo, uma grande mudança comportamental, questionámo-nos se a personalidade dos avaliados podia ser uma variável com influência na percepção e satisfação dos avaliados com o sistema de avaliação do desempenho.

PROBLEMA E HIPÓTESE

Em que medida a personalidade dos avaliados influencia a sua Percepção e Satisfação com o Sistema de Avaliação do Desempenho. Será a personalidade do avaliado uma variável moderadora² entre as “características do sistema de avaliação do desempenho”

² Em termos gerais uma variável moderadora, é uma terceira variável qualitativa ou quantitativa, que afecta a direcção e/ou a força da relação entre uma variável independente e uma variável dependente ou variável de critério.

(participação no processo; acompanhamento e feedback; possibilidades de auto-desenvolvimento; definição de objectivos; confiança no avaliador; conhecimentos do avaliador; atitudes, tratamento e personalidade do avaliador), percebidas pelo avaliado, e as reacções deste para com a avaliação - satisfação com o processo de avaliação, satisfação com o avaliador, satisfação com a entrevista de avaliação, satisfação com a última avaliação e motivação para melhorar o desempenho).

Hipóteses

Hipótese 1 – Quanto maior a Participação do Avaliado no Processo de avaliação maior a “Satisfação com o Sistema de Avaliação do Desempenho”, especialmente nos avaliados com maior “Abertura à Experiência”.

Pretende-se averiguar se o efeito, do nível de “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho” (Variável Independente), no grau de “Satisfação com o Sistema de avaliação do Desempenho” (Variável Dependente), é afectado pela maior “Abertura à Experiência” (Variável Moderadora).

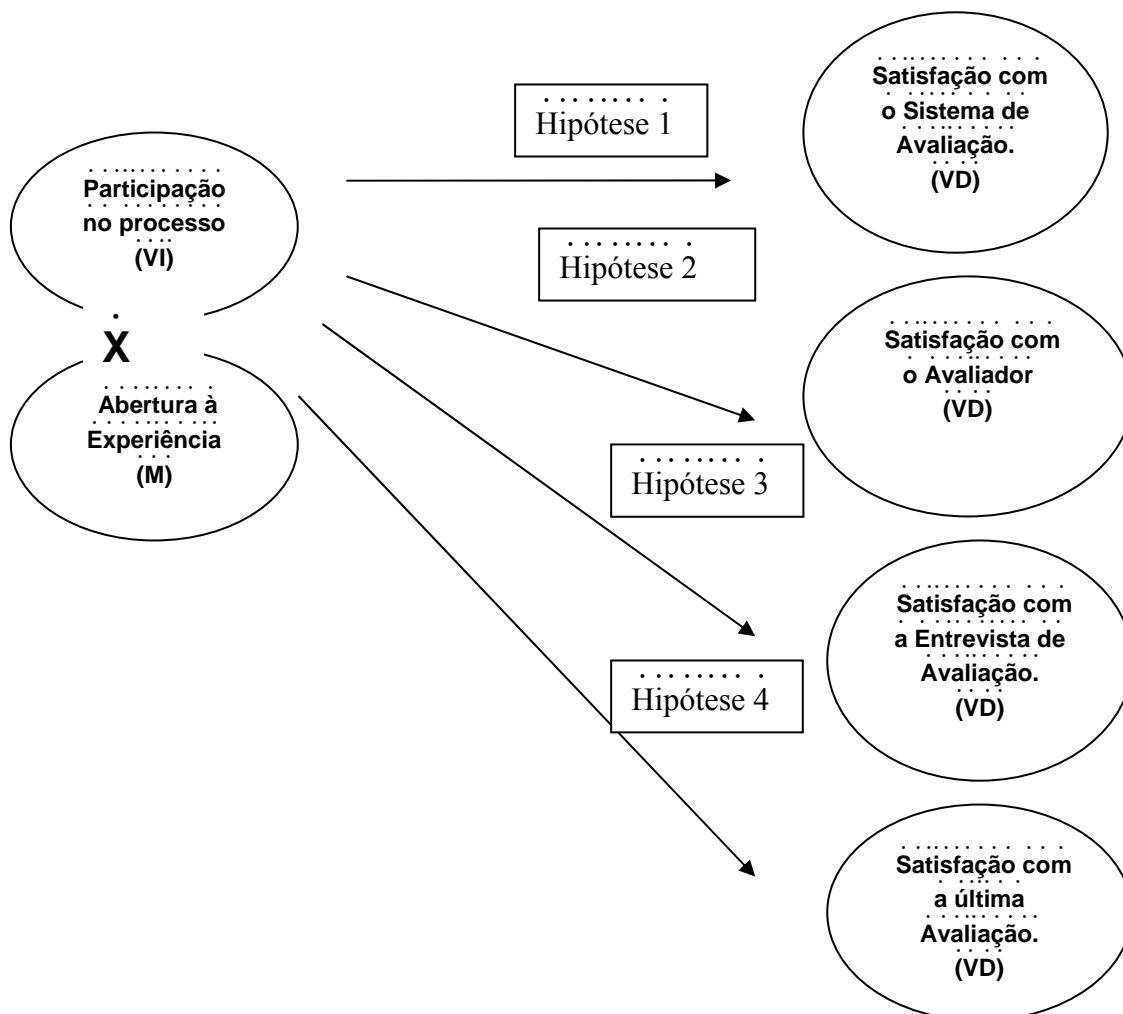
Hipótese 2 - Quanto maior a “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação” maior a “Satisfação com o Avaliador, especialmente nos avaliados com maior Abertura à Experiência”.

Pretende-se averiguar se o efeito, do nível de “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho” (Variável Independente), no grau de “Satisfação com o Avaliador” (Variável Dependente), é afectado pela maior “Abertura à experiência” (Variável Moderadora).

Hipótese 3 - Quanto maior a “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho” maior a “Satisfação com a Entrevista de Avaliação”, especialmente nos avaliados com maior “Abertura à Experiência”.

Pretende-se averiguar se o efeito, do nível de “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho” (Variável Independente), no grau de “Satisfação com a Entrevista de Avaliação” (Variável Dependente), é afectado pela maior “Abertura à Experiência” (Variável Moderadora).

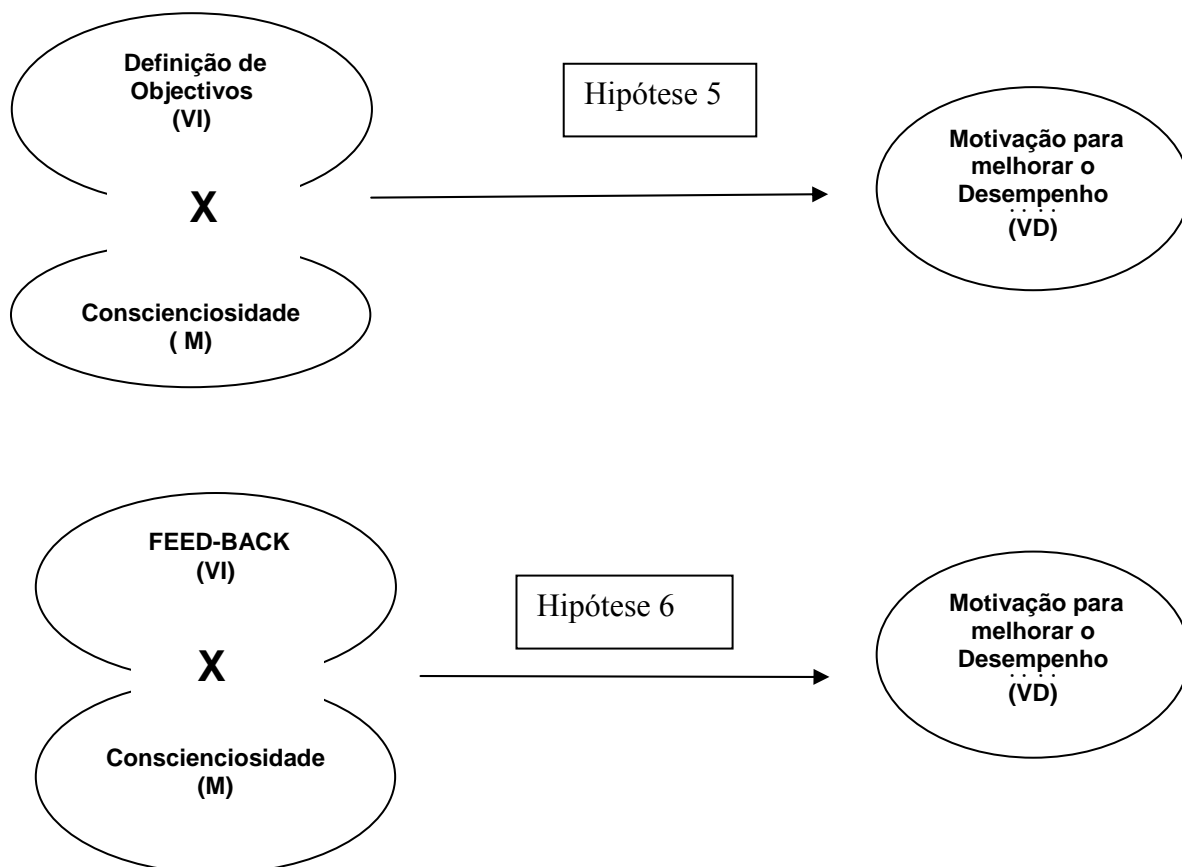
Figura 2 -Modelo Gráfico das Hipóteses 1 a 4



Hipótese 4 – Quanto maior a “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho, maior o grau de “Satisfação do Avaliado com a Última Avaliação do Desempenho”, especialmente nos avaliados com maior “Abertura á Experiência”.

Pretende-se averiguar se o efeito, da “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho” (Variável Independente), no grau de “Satisfação com a Última Entrevista de Avaliação” (Variável Dependente), é afectado pela maior “Abertura à Experiência”.

Figura 3 - Modelo Gráfico das Hipóteses 5 e 6



Hipótese 5 - Quanto melhor a “Definição de Objectivos” maior motivação para melhorar o “Desempenho Futuro”, especialmente nos avaliados com maior “Conscienciosidade”.

Pretende averiguar-se o efeito da “Definição de Objectivos” (Variável Independente) na “Motivação Futuro (Variável Dependente), é afectado pela “Conscienciosidade”. para

melhorar o Desempenho Futuro” (Variável Dependente) é afectado pela “Conscienciosidade” (Variável Moderadora).

Hipótese 6 – Quanto maior “Feedback” maior motivação para “Melhorar o desempenho futuro”, especialmente nos avaliados com maior “Conscienciosidade”.

Pretende-se averiguar se o efeito do “Feedback” (Variável Independente), na “Motivação para Melhorar o Desempenho

MÉTODO

2.1. Amostra

A amostra é composta por trabalhadores da Administração Pública Local, mais concretamente, de uma Câmara Municipal, a quem foram definidos Objectivos de Desempenho e Competências Comportamentais no âmbito do novo Sistema de Avaliação de da Administração Pública (SIADAP)

Do universo de trabalhadores (993) efectivamente avaliados em 2007, e com processo de avaliação completamente concluído e arquivado no processo individual, à data da composição da amostra, foi constituída uma amostra de 277 indivíduos, correspondendo a um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, foi estratificada por grupos profissionais, tendo os indivíduos sido escolhidos de forma aleatória. (Tabela 2).

Por forma a garantir-se a representatividade da amostra, a possibilidade de recolha rápida de dados, bem como entendimento claro do questionário, em todos os grupos profissionais, a recolha de dados foi realizada cumprindo-se as seguintes etapas: convocando-se os trabalhadores, seleccionados, em grupos de 20-30 indivíduos organizados por grupo profissional.

Compareceram às sessões de aplicação do questionário 201 indivíduos, desses foram eliminados 4 questionários, por incorrecções no seu preenchimento, considerando-se, assim, para a análise de dados 199 questionários.

Tabela 2 - Constituição da Amostra

	GRUPO PROFISSIONAL						TOTAL
	Dirigentes (2%)	Técnico Superior/ Técnico (15%)	Técnico Profissional (15%)	Administrativo (15%)	Operário (17%)	Auxiliar (36%)	
TOTAL AVALIADOS 2007 C/ processo arquivado	22	148	146	151	166	360	933
AMOSTRA	6	41	41	42	47	100	277

A distribuição dos indivíduos na amostra, tendo em conta as respostas às questões da III Parte do questionário, está expressa nos quadros seguintes (3 a 5).

Analisando a distribuição podemos afirmar, que com excepção do grupo profissional “auxiliar”³, a amostra de respondentes se aproxima da amostra inicialmente constituída como representativa. (Tabela 3).

³ A aplicação do questionário só pode ser feita depois de, terminado o ciclo de avaliação do desempenho, e dos trabalhadores terem sido notificados de um conjunto de matérias novas relacionadas com as “alterações do seu posicionamento remuneratório”, matérias que constituem grandes mudanças em termos de percurso na sua carreira, um dos efeitos da aplicação do sistema de avaliação do desempenho. Assim, optou-se por aplicar o questionário decorrido um mês dessas notificações, para que o impacto das informações não interferisse ,negativamente, no questionário. O grupo profissional “auxiliar”foi o último a ser convocado, tendo sido aquele em que ocorreu o maior número de faltas, pelas mais justificadas razões, não tendo sido possível proceder a nova convocatória em tempo útil.

Tabela 3 - Distribuição dos indivíduos por grupo profissional

		N	%
Grupo Profissional	Dirigente	5	3
	Técnico Superior/Técnico	34	17
	Técnico Profissional	32	16
	Administrativo	39	20
	Operário	42	21
	Auxiliar	45	23
	Não responderam	2	1
	Total	199	100

Assim, a distribuição dos respondentes, por grupo profissional, é a seguinte: 3% do grupo profissional “dirigente”(5), 17% do grupo profissional “técnico superior e técnico”(34), 16% do grupo profissional “técnico profissional (32), 21% do grupo profissional “operário” (42), 23% do grupo profissional “auxiliar”(45). Dois indivíduos não responderam à questão.

Tabela 4 - Médias de Idades por Grupo Profissional

	Grupo Profissional					
	Dirigente	Técnico Superior/ Técnico	Técnico Profissional	Administrativo	Operário	Auxiliar
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Idade	46	38	44	45	46	49

A média de idades é semelhante em todos os grupos profissionais, sendo mais baixa grupo profissional “técnico superior” e mais elevada no grupo profissional “auxiliar”. (Tabela 4)

A distribuição por habilitações corresponde, grosso modo, com excepção de alguns indivíduos que possuem mais habilitação do que a exigida para o exercício da função, à

distribuição esperada para o respectivo grupo profissional. Constatase, no entanto, que 31% dos respondentes (59) afirmam possuir o ensino básico, 18% o 9º ano de escolaridade (35), 30% o 12º ano de escolaridade (58), 19% possuem Licenciatura (36), enquanto 3% assinalaram ter Mestrado (5) e 0% o Doutoramento.

Constatase, ainda, que dos respondentes, 53% são do sexo feminino e 47% do sexo masculino, 19% afirmam serem avaliadores e 81% afirmam não o ser. (Tabela 5)

Tabela 5 - Distribuição dos indivíduos por Sexo, Habilitações e Avaliador/ Avaliado

		Grupo Profissional													
		Dirigente		Técnico				Administrativo		Operário		Auxiliar		Total	
				Superior		Técnico									
				N	%	N	%								
Avaliador	Sim	5	100	7	21	8	25	9	24	6	15	2	5	37	19
	Não	0	0	27	79	24	75	29	76	33	85	40	95	153	81
	Total	5	100	34	100	32	100	38	100	39	100	42	100	190	100
Habilitações	Ensino Básico	0	0	0	0	0	0	2	5	29	69	28	65	59	31
	9ºano	0	0	0	0	3	9	10	27	11	26	11	25	35	18
	12º ano	1	20	0	0	28	88	23	62	2	5	4	9	58	30
	Licenciatura	2	40	30	91	1	3	2	5	0	0	0	0	36	19
	Mestrado	2	40	3	9	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3
	Doutoramento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	5	100	33	100	32	100	37	100	42	100	43	100	193	100
Sexo	Feminino	4	80	23	68	18	56	29	74	4	10	24	56	102	53
	Masculino	1	20	11	32	14	44	10	26	37	90	19	44	92	47
	Total	5	100	34	100	32	100	39	100	41	100	43	100	194	100

2.2. Instrumento de Recolha de Dados

A Percepção e Satisfação com o Sistema de Avaliação de Desempenho

O questionário (Anexo 2) utilizado neste estudo, é uma compilação de vários itens, de medidas de reacção dos avaliados aos sistemas de avaliação de desempenho desenvolvidos por vários autores que a seguir se descrevem.

Pretendeu-se construir um questionário que agregasse as várias medidas usadas por outros autores de forma a que, através do mesmo, seja possível fazer um diagnóstico, completo da implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública,

Neste estudo começamos por fazer uma análise exploratória, e confirmatória, da consistência das medidas. Os itens foram traduzidos, revistos por especialistas em avaliação do desempenho, e adaptados ao sistema de avaliação em análise.

A primeira parte do questionário, (itens de 1 a 82), contém um conjunto de escalas a que a maioria dos autores chamou “Características do Sistema de Avaliação” de que se destacam: o contexto em que ocorre a avaliação, a participação, a definição de objectivos, o processo de avaliação, o feedback, as explicações das decisões de avaliação e escalas relacionadas com o comportamento do avaliador.

Na escala designada por “Processo de Avaliação, (Itens de 1 a 15), pretendeu medir-se a Funcionalidade, a Complexidade, a Implementação e o *Follow-up* do Sistema de Avaliação do Desempenho tendo por referência os estudos de Giles e Mossholder (1990). Assim, para medir a funcionalidade usámos o item “ O Sistema de Avaliação do Desempenho ajuda os avaliadores e avaliados a reconhecer e discutir as áreas fortes e menos fortes dos avaliados”. Para medir a Complexidade usámos o item “O Sistema de Avaliação do Desempenho é muito complexo para a maioria dos avaliados entenderem”. Para medir o *Follow-up* do Sistema usámos o item “ O sistema de Avaliação precisa de ser monitorizado e acompanhado para assegurar que os avaliadores discutem as avaliações com os avaliados.”

A Implementação foi medida através de 4 itens. O item “Os seminários e acções de formação realizadas para a implementação do sistema foram muito úteis (adaptado do item de Giles & Mossholder, 1990) a que juntámos os itens criados para este estudo “A

documentação distribuída pela organização a explicar o sistema de avaliação de desempenho ajudou-me a compreender o processo de avaliação”, “ Os temas abordados nos seminários de avaliação e nas acções de formação ajudaram-me a compreender melhor o sistema de avaliação do desempenho.” “A minha organização coloca uma grande quantidade de esforço para assegurar que o sistema de avaliação corre bem”

A escala de “Participação” (5 itens) decorreu da adaptação de itens de vários autores que estudaram esta componente do sistema de avaliação do desempenho (Evans & Mcshane,1987; Jawahar, 2006). Desses itens são exemplo “Tive oportunidade de expressar a minha opinião sobre todos os assuntos da minha avaliação de desempenho” e “Penso que posso influenciar a “d direcção” da discussão sobre o meu desempenho.

Do “*Performance Planning and Review System Employee Survey*” de Walsh (2003) foram adaptados os itens: Confiança no Avaliador (5 itens), Processo de Avaliação (5 itens) Explicação das Decisões da Avaliação (5 itens), Oportunidade para Reclamar (3 itens) e Tratamento por parte do Avaliador (9 itens).

A escala de “Definição de Objectivos”, (itens 31a 35), resultou da adaptação dos itens incluídos no estudo de Evans & Mcshane,1987 a que se juntaram os itens de Nemeroff & Cosentino,1979: “Quando eu e o meu avaliador discordamos acerca das minhas responsabilidades no trabalho, o meu avaliador tenta clarificar o desacordo” e “O avaliador pediu-me que definisse em conjunto com ele os objectivos para o ano seguinte”.

A escala designada como “Fornecer Feedback” é uma compilação de itens dos estudos de Walsh (2003) (itens 38 a 40), dos itens de Evans e Mcshane (1987) (itens 41 e 42) a que se juntaram os itens 43 e 44

Ainda, do estudo realizado por Evans e Mcshane (1987), foram adaptados os itens da escala designada por “Desenvolvimento do Avaliado” (3 itens) de que é exemplo: “ A avaliação ajuda-me a discutir os meus objectivos por forma a ajudar-me no desenvolvimento da minha carreira”

Com os itens da escala a que chamamos “Resultados da Avaliação” (itens 60 a 70), pretendeu-se medir a percepção que os avaliados têm quanto às avaliações dadas pelos avaliadores. Assim, reunimos 6 itens do “*Political Considerations in Performance Appraisal Questionnaire*” (PCAPAQ), desenvolvido por Tziner et al. (1997), de que são exemplo: “ Os avaliadores evitam dar avaliações que podem ter consequências negativas para os avaliados” e “ “Os avaliadores dão a mesma avaliação a todos os avaliados para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles”. A estes itens juntaram-se os itens “O meu avaliador dá-me a avaliação que eu mereço ainda que isso me aborreça” e “ O reconhecimento do meu desempenho baseia-se na qualidade e quantidade do meu trabalho e não na minha personalidade ou posição (Walsh, 2003).

A segunda parte do questionário é constituída por um conjunto de questões relacionadas com a “Satisfação do Avaliado”, em quatro aspectos “: “Reacções relativamente à última avaliação do desempenho, “ Reacções relativamente ao Sistema de Avaliação do Desempenho” , Reacções com o Avaliador” e “Reacções com a Entrevista de Avaliação”.

Os itens da escala referente às “Reacções relativamente à última avaliação do desempenho” foi constituída por 4 itens (itens 1,2,4 e 5) adaptados de Walsh (2003) e o item “Concordo com o modo como o meu avaliador classificou o meu desempenho” adaptado. De Walsh (2003) são, também, os itens usados para medir as “Reacções relativamente ao Sistema de Avaliação do Desempenho”

De Walsh (2003), foram, ainda, adaptados os itens da escala “Reacções com o avaliador” (5 itens), de que são exemplo “ Estou satisfeito com a quantidade de apoio e orientação que recebo do meu avaliador”. “Em suma, tenho um bom avaliado”, usamos, também o item “O meu avaliador ajuda-me a melhorar o meu desempenho”, adaptado de Russel & Good (1988).

Para avaliação das “Reacções à Entrevista de Avaliação” foram recolhidos um conjunto de itens usados por vários autores, Russel e Good (1988) com um item baseado em Burke et al., (1978) - “Estou satisfeito com a Entrevista de Avaliação”.(item 21) e os itens 27 – “A minha última entrevista de avaliação aumentou o meu entendimento acerca do trabalho” 28

– Estou satisfeito com o resultado da entrevista de avaliação do desempenho”, 30 – “Senti que a entrevista de avaliação foi injusta”

Também de Nemeroff e Wexley , (1979) adaptámos um conjunto de itens que constituem “A *Performance Feedback Characteristic Questionnaire* (PCFQ) os primeiros, (itens 23, 25, 32), relacionados com uma “Atmosfera positiva, de apoio, ajuda e suporte (“O avaliador foi amigável durante a entrevista”), um conjunto de itens relacionados com a “Motivação para melhorar o Desempenho” (“Depois da entrevista senti vontade de melhorar o meu desempenho”) e, um terceiro critério de medida, a “Satisfação com a Entrevista”, de que adaptámos os itens 19 e 20 (“A Entrevista de Avaliação do Desempenho foi uma experiência positiva”, “As relações com o meu avaliador estão melhores por causa da entrevista de avaliação do desempenho”) e os itens 17- “O meu avaliador conduziu a entrevista com sucesso/eficácia”, 18 – “No final da entrevista fiquei motivado para melhorar o meu desempenho” , 24 – “ A entrevista motivou-me a trabalhar mais arduamente”, adaptados de Nemeroff e Cosentino (1979).

Outro factor da entrevista de avaliação de desempenho assinalado por alguns autores (Nemeroff & Wexley, 1979) é o grau de crítica do avaliador, do qual adoptamos o item “O avaliador foi bastante crítico quanto ao meu desempenho na última entrevista de avaliação”, adaptado de Silverman e Wexley (1984).

De Weitzel e Weir (1978), adaptámos os itens “Fiquei satisfeito com o resultado da entrevista de avaliação” e “O meu supervisor foi apoiante e construtivo” “ Em consequência da entrevista houve reais melhorias no meu desempenho”.

Ainda, na segunda parte, são colocadas questões referentes à classificação atribuída pelo Avaliador, à classificação que devia ter sido atribuída do ponto de vista do avaliado, “ à avaliação no final” “à duração e adequação da entrevista de avaliação do desempenho”, o tempo gasto com a definição de objectivos e a sua adequação” e o tempo de contacto funcional com o avaliador.

A terceira parte permitiu recolher dados e características pessoais referentes aos respondentes: “o grupo profissional”, “o número de anos de trabalho no departamento” e o “número de anos de trabalho na função”, “o sexo”, “a idade”, “o nível de escolaridade” e se “é, ou não, avaliador”.

A escala utilizada para resposta aos itens, acima descritos, foi uma escala de cinco pontos onde os respondentes expressavam o seu grau de concordância: 1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3 – Nem concordo, Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente. No final do questionário foi indicado aos respondentes o seguinte: :” Agora que terminou o preenchimento do seu questionário, dando a sua opinião a propósito do sistema de avaliação do desempenho e da sua implementação na organização, solicitamos a sua atenção para o questionário em anexo cujo objectivo é conhecer um pouco melhor as suas características

Para avaliação dessas características usamos a recente versão do *Big Five (BFI-10)* com 10 itens, 1 por cada pólo das 5 dimensões.

Fizemo-lo, por razões práticas, desde logo, porque o questionário sobre a avaliação do desempenho era bastante exaustivo e porque o tempo de que os respondentes “querem dispor” e os seus níveis de cooperação nem sempre são elevados e, porque há interesse, neste estudo, em utilizar a medida da personalidade, a par de outras variáveis.

Esta versão abreviada do *Big Five* é altamente eficiente e económica, é uma clara replicação da estrutura dos 5 factores e tem propriedades psicométricas semelhantes, na sua aplicação, em Inglaterra e na Alemanha (Rammstedt, 2005).

ANÁLISE DE DADOS

A análise de componente principais, com rotação *varimax*, foi usada para a totalidade dos itens que compõem a primeira parte do questionário, de modo a confirmar os factores encontrados em estudos anteriores. Dessa análise resultou a extracção de 17 Factores que explicam 76,3% da variância total. O 1ºFactor encontrado explica 38,1% da variância, o

2º Factor 5,5%, o 3º Factor 4,1% , o 4º Factor 3,3%, o 5º Factor 2,9%, o 6º Factor 2,8%, e o 7º Factor 2,3%, num total acumulado de quase 60% da variância total. (Tabela 6).

O primeiro Factor (Anexo III) inclui a totalidade dos itens da escala a que chamamos "Feedback" mas, também, os itens da escala a que chamamos "Definição de Objectivos".

O segundo Factor é composto pelos itens da escala a que chamamos "Tratamento/Atitude do Avaliador, exceptuando o item 8 - " O meu avaliador não usa termos ofensivos comigo".

O Terceiro Factor reúne os itens correspondentes ao "Processo de Avaliação", com excepção do item "Eu tenho um conhecimento claro das razões que levaram à avaliação que recebi".

Quanto ao quarto factor é composto pela totalidade dos itens, designados por "Conhecimentos do Avaliador".

Continuando a nossa análise confirmatória, encontramos os itens que compõem a escala designada por "Resultados das Avaliações", mais concretamente, os itens 66 a 70, não aparecendo agregados a este factor os itens 63a 65 (quinto factor). Os itens correspondentes ao "Desenvolvimento do Avaliado" (57 a 59) aparecem a compor o sexto factor.

Aos itens de 1 a 15 do questionário, a que chamamos "Sistema de Avaliação", aparecem associados 2 Factores, o sétimo (itens 3,11 e 15) e oitavo (4, 13 e 14).

Dos 3 itens da escala, a testar neste estudo, correspondendo à "Equipa", aparecem a compor o 9º Factor. A "Oportunidade de Reclamar" constitui o décimo Factor encontrado.

O factor seguinte é composto por dois itens da escala da "Participação" o item 17 - "Eu sou encorajado a expressar as minhas opiniões acerca do modo como a minha função podia ser melhor executada" e o item 18 - "Penso que posso influenciar a direcção da discussão

sobre o meu desempenho” a que se juntam os itens 6 – “ A avaliação é encarada com seriedade por todos os intervenientes” e o item 9 – “ O processo de Avaliação do Desempenho é um importante instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado”.

Tabela 6 - Variância Total explicada (1ª parte questionário)

Componentes	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative	Total	% of	Cumulative
		Variance	%		% of Variance	%		Variance	%
1	30,940	38,197	38,197	30,940	38,197	38,197	13,827	17,070	17,070
2	4,523	5,584	43,781	4,523	5,584	43,781	8,580	10,593	27,663
3	3,313	4,090	47,872	3,313	4,090	47,872	5,499	6,789	34,452
4	2,727	3,367	51,239	2,727	3,367	51,239	4,746	5,859	40,311
5	2,384	2,943	54,182	2,384	2,943	54,182	3,177	3,922	44,233
6	2,321	2,865	57,047	2,321	2,865	57,047	3,042	3,756	47,989
7	1,938	2,392	59,440	1,938	2,392	59,440	2,779	3,430	51,419
8	1,860	2,296	61,736	1,860	2,296	61,736	2,722	3,361	54,780
9	1,742	2,150	63,886	1,742	2,150	63,886	2,662	3,287	58,066
10	1,602	1,978	65,864	1,602	1,978	65,864	2,644	3,264	61,330
11	1,455	1,797	67,661	1,455	1,797	67,661	2,534	3,128	64,458
12	1,277	1,577	69,238	1,277	1,577	69,238	2,457	3,034	67,492
13	1,247	1,539	70,777	1,247	1,539	70,777	1,591	1,964	69,455
14	1,215	1,500	72,277	1,215	1,500	72,277	1,551	1,914	71,370
15	1,146	1,415	73,692	1,146	1,415	73,692	1,495	1,846	73,215
16	1,093	1,349	75,041	1,093	1,349	75,041	1,358	1,677	74,892
17	1,013	1,251	76,292	1,013	1,251	76,292	1,134	1,400	76,292

Quanto aos itens 16 e 20 constituem o 12º Factor.

Os restantes itens 1,2,5,12,18, 19, 21, 22, 25 e 65 não aparecem associados a nenhuma dimensão em particular

Desta análise podemos concluir que se confirmam a maioria das dimensões em análise, se excluirmos alguns itens com menor expressão, com excepção do “Sistema de Avaliação do Desempenho” em que já se previa a presença de mais do que um Factor (as hipóteses de partida eram “Implementação do Processo”, “Funcionalidade” “Complexidade” e “Follow-

up”) e a “Confiança no Avaliador” que, ainda assim, aparece “discretamente” expresso pelos itens 21 – “A minha organização assegura um avaliador qualificado para me avaliar” e item 22 – “ A minha organização assegura que o avaliador sabe o que estou a fazer”, associados a outros dois itens, o 19 – “Na entrevista de avaliação fui convidado a fazer a minha auto-avaliação” e o item 50 – “ Eu tenho um conhecimento claro das razões que levaram à avaliação que recebi”

Usando o mesmo método procedemos à análise dos itens incluídos na 2ª parte do Questionário (itens de 1 a 35), tendo chegado aos seguintes resultados. (Tabelas 7 e 8).

Foram extraídos cinco factores, que explicam cerca de 70% da variância total

Tabela 7 - Total de Variância Explicada da 2ª parte do questionário

Componentes	Extraction Sums of Squared								
	Initial Eigenvalues			Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumul ative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,838	48,108	48,108	16,838	48,108	48,108	9,251	26,431	26,431
2	2,849	8,140	56,248	2,849	8,140	56,248	6,821	19,489	45,919
3	1,935	5,530	61,778	1,935	5,530	61,778	5,220	14,915	60,834
4	1,415	4,044	65,822	1,415	4,044	65,822	1,605	4,586	65,420
5	1,322	3,778	69,600	1,322	3,778	69,600	1,463	4,180	69,600

O 1º Factor, explica 48,1% da variância total. A este factor, a que podemos continuar a chamar “ Reacções com o Avaliador” (itens 11 a 16), juntam-se os itens 17 – “O meu avaliador conduziu a entrevista com eficácia”, 19 – “ A Entrevista de Avaliação foi uma experiência positiva”, 23 – O avaliador terminou a entrevista com uma “nota”, comentário positivo”, 25 – “O avaliador elogia-me pelo que faço bem”, 26 – “O meu supervisor foi apoiante e construtivo”, “Fiquei satisfeito com o resultado da Entrevista de Avaliação”.

Tabela 8 - Matriz de Componentes da 2ª parte do questionário

	Componentes				
	1	2	3	4	5
PII14	,861	,127	,208	-,008	,056
PII15	,836	,106	,144	,007	,073
PII11	,821	,184	,282	-,009	,027
PII13	,806	,167	,344	-,005	-,001
PII16	,800	,324	,265	-,035	,058
PII12	,786	,277	,264	-,092	,052
PII17	,712	,277	,299	,022	,069
PII26	,711	,300	,325	,063	,014
PII25	,700	,223	,112	,193	,098
PII19	,658	,349	,214	,081	,218
PII28	,614	,404	,425	,091	,058
PII23	,603	,327	,119	,228	,015
PII18	,584	,528	,231	-,003	,146
PII22	,519	,501	,367	,258	,010
PII34	,178	,808	,105	-,047	,114
PII35	,200	,803	,229	-,087	,024
PII33	,266	,755	,142	-,007	,119
PII10	,134	,747	,211	,008	,183
PII27	,466	,704	,167	-,026	,040
PII24	,425	,688	,134	-,077	,018
PII7	,279	,668	,415	,013	,161
PII6	,107	,635	,393	-,130	,120
PII20	,398	,573	,163	-,054	,240
PII8	,327	,531	,516	-,012	,139
PII2	,320	,252	,842	-,039	,001
PII1	,279	,230	,835	-,020	,012
PII5	,304	,290	,819	-,092	,016
PII3	,452	,212	,759	,025	,064
PII4	,357	,278	,743	-,025	,042
PII31	,325	,230	,214	,660	,158
PII21_RE	,018	-,285	,125	,614	,208
PII29_RE	,086	-,174	,188	,521	,050
PII32	,494	,246	,243	,497	,226
PII9	,029	-,103	,032	,076	,761
PII30_RE	,253	-,044	,167	,188	,688

Ao 2º Factor, que explica 8,1% da variância total, aparecem associados itens que, na sua maioria, são coincidentes com um factor, já encontrado em estudos anteriores, e que esperávamos, também, encontrar no nosso estudo, a que os autores costumam chamar “Motivação para melhorar o Desempenho” (itens 10, 24,27, 33, 34,35).

Aos itens anteriores associam-se, no entanto, outros itens: o 6 – “Sobretudo penso que o Sistema de Avaliação é justo” e “As relações com o meu avaliador estão melhores por causa da entrevista de Avaliação de Desempenho”, 7 – “ Sinto-me satisfeito com o modo como o Sistema de Avaliação serve para estabelecer os meus padrões de desempenho em cada período de avaliação, 8 – “Sinto-me satisfeito com o modo como o sistema é usado para avaliar e classificar o meu desempenho” e 20 – “As relações com o meu avaliador estão por causa da entrevista de avaliação do desempenho”.

O 3º Factor coincide, na totalidade dos seus itens, com aquilo a que chamamos “Reacções à última Avaliação de Desempenho” e explica 5,5% da variância total.

A par desta análise de componentes principais à totalidade dos itens da 1ª e da 2ª parte do questionário realizámos análises de componentes principais a cada uma das escalas, por nós adaptadas e/ou construídas, tendo calculado também os respectivos alfas.

Dessas análises resultaram escalas em que se confirma a presença de um só factor de que são exemplo: (Tabelas 9.1 a 9.3).

Quanto às escalas seguintes foram extraídos mais do que 2 factores, pelo que merecem uma análise mais aprofundada que passamos a descrever:

Na escala “Resultados das Avaliações” foram extraídos 2 factores, com o primeiro a explicar 37,2% da variância e o segundo 21,2% (Tabela 10).

Calculados os alfas, separando os itens que constituem os dois factores, temos o conjunto

de itens de 66 a 67 com um $\alpha = 0,80$ e os itens 63 e 64 com um $\alpha = 0,68$. Confrontando, ainda, com a ACP, realizada ao total dos itens da 1º Parte do questionário, em que os itens de 66 a 70 constituem o 5º Factor encontrado, e os itens 63 a 65 não aparecem como contribuído, de forma clara, para nenhum factor, podemos, aceitar que da escala “Resultado das Avaliações” podemos “abandonar os itens de 63 a 65.

Tabela 9.1 - Itens das Escalas com 1 factor (variância e α)

	Itens	Média	Desvio-Padrão	N	Variância total explicada por 1 Factor	
					(%)	α
Participação	PI16	3,34	1,181	194	60%	0,83
	PI17	3,15	1,132	194		
	PI18	3,13	1,156	194		
	PI19	3,55	1,247	194		
	PI20	3,41	1,269	194		
A confiança no avaliador”	PI21	3,38	1,316	192	79,3%	0,93
	PI22	3,55	1,184	192		
	PI23	3,34	1,222	192		
	PI24	3,41	1,154	192		
	PI25	3,30	1,150	192		
Os Conhecimentos do Avaliador	PI26	3,67	1,154	192	74,5%	0,91
	PI27	3,60	1,198	192		
	PI28	3,59	1,194	192		
	PI29	3,74	1,095	192		
	PI30	3,59	1,194	192		
A Definição de Objectivos	PI31	3,11	1,183	190	63,5%	0,90
	PI32	2,97	1,161	190		
	PI33	3,24	1,160	190		
	PI34	3,18	1,255	190		
	PI35	3,38	1,076	190		
	PI36	2,69	1,240	190		
	PI37	3,13	1,110	190		

Tabela 9.2 - Itens das Escalas com 1 factor (variância e α)

Itens	Média	Desvio-Padrão	N	Variância total explicada por	
				1 Factor (%)	α
Fornecer Feedback/Informação					
PI38	2,83	1,228	191	69,5%	0,92
PI39	2,88	1,175	191		
PI40	3,09	1,188	191		
PI41	2,58	1,158	191		
PI42	2,98	1,250	191		
PI43	3,12	1,239	191		
PI44	2,62	1,140	191		
Processo de Avaliação					
PI45	3,34	1,307	194	69,8%	0,91
PI46	3,02	1,251	194		
PI47	3,18	1,335	194		
PI48	3,18	1,231	194		
PI49	3,25	1,230	194		
PI45	3,34	1,307	194		
PI46	3,02	1,251	194		
PI47	3,18	1,335	194		
Explicações das Decisões de Avaliação					
PI51	2,96	1,208	192	75%	0,91
PI52	2,88	1,158	192		
PI53	2,94	1,178	192		
PI54	3,35	1,134	192		
PI55	3,05	1,132	192		
PI56	3,04	1,204	192		
PI51	2,96	1,208	192		
PI52	2,88	1,158	192		
PI53	2,94	1,178	192		
Desenvol. do Avaliado					
PI57	3,01	1,082	195	80%	0,87
PI58	2,81	1,127	195		
PI59	2,87	1,121	195		

Tabela 9.3 - Itens das Escalas com 1 factor (variância e α)

Itens	Média	Desvio-Padrão	N	Variância total explicada por 1 Factor		
				(%)	α	
Oportunidade para Reclamar						
PI60	3,46	1,116	194	68%	0,76	
PI61	3,04	1,137	194			
PI62	3,71	1,072	194			
Tratamento/Atitude do Avaliador						
PI71	3,87	1,097	187	68%	0,93	
PI72	3,95	,988	187			
PI73	4,03	1,018	187			
PI74	3,76	1,037	187			
PI75	3,88	1,020	187			
PI76	3,98	1,092	187			
PI77	3,36	1,285	187			
PI78	4,05	1,025	187			
Equipa						
PI80	3,45	1,080	193	77%	0,85	
PI81	3,24	1,198	193			
PI82	2,60	1,071	193			
PI80	3,45	1,080	193			

Na escala, constituída por 15 itens ($\alpha=0,82$), a que chamamos “Sistema de Avaliação”, e a que podíamos chamar, de acordo com Giles e Mossholder (1990), “Componentes Contextuais da Avaliação do Desempenho”, aparecem 4 factores que explicam no total cerca de 60% da variância. (Tabela 11).

O 1º Factor ($\alpha=0,76$) parece relacionar-se com a “Aprendizagem e Informação” que se pode retirar do sistema de avaliação do desempenho e explica cerca de 31% da variância total.

Tabela 10 - Matriz de Componentes “Resultados das Avaliações”

	Componentes	
	1	2
PI69 – Os avaliadores dão avaliações altas para manterem uma imagem positiva do seu departamento	,771	-,131
PI67 – Os avaliadores evitam dar avaliações baixas porque temem comportamentos negativos por parte dos avaliados	,763	,114
PI68 – Os avaliadores dão a mesma avaliação a todos os avaliados para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles.	,756	-,159
PI66 – Os avaliadores evitam dar avaliações que podem ter consequências negativas para os avaliados	,719	,233
PI70 – Os avaliadores dão avaliações mais altas do que é merecido para terem a cooperação dos seus avaliados	,704	-,228
PI65 – Os avaliadores dão avaliações de desempenho que reflectem, em parte, a sua simpatia ou antipatia com os colaboradores	,449	-,380
PI63 – O meu avaliador dá-me a avaliação que eu mereço ainda que isso me aborreça	,167	,820
PI64 – O reconhecimento do meu desempenho baseia-se na qualidade e quantidade do meu trabalho e não na minha personalidade ou posição.	,197	,816

O 2º Factor é coincidente ($\alpha=0,77$) com o Factor que Giles e Mossholder (1990) apelidaram de “Implementação do Sistema”, ou seja, as acções que a organização empreende para transmitir informação aos intervenientes no sistema, explicando 11,5% da variância total.

Os outros dois factores que explicam, respectivamente, 8,7% e 8,2% da variância total, sugerem uma componente relacionada com “Os efeitos da Avaliação do Desempenho” ($\alpha=0,77$).

Quanto ao último factor não conseguimos confirmar os dados de Giles e Mossholder (1990). Este factor inclui 3 itens que são indicados como exemplos de factores a que os autores chamaram “Funcionalidade do Sistema” (7 itens, $\alpha=0,89$ p. ex., “O sistema de avaliação do desempenho ajuda avaliadores e avaliados a reconhecer e discutir as áreas mais fortes e menos fortes dos avaliados”), “Complexidade” (4 itens, $\alpha=0,77$ p. ex., “O sistema de avaliação do desempenho é muito complexo para a maioria dos avaliados

entenderem”) e Follow-up (3 itens $\alpha=0,73$ p..ex. “O sistema de avaliação precisa de ser monitorizado para assegurar que os avaliadores discutem a avaliação com os avaliados”).

Tabela 11 -Matriz de Componentes “Sistema de Avaliação do Desempenho”

	1	2	3	4
PI9 – O processo de Avaliação do Desempenho é um importante instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado.	,789	,208	-,027	,160
PI8 – O processo de Avaliação do Desempenho é um importante sistema de aprendizagem para avaliador e avaliado.	,766	,270	-,097	-,083
PI7 – Aprendi muito com o novo sistema de Avaliação do Desempenho.	,666	,331	,204	-,135
PI6 – A Avaliação é encarada com seriedade por todos os intervenientes no Sistema.	,587	-,022	,238	,218
PI10 – A minha organização coloca uma grande quantidade de esforço para assegurar que o Sistema de Avaliação corre bem.	,554	,050	,438	,071
PI15 – Os temas abordados nos seminários de avaliação e nas acções de formação ajudaram-me a compreender melhor o sistema.	,103	,795	,194	-,016
PI3 – Conheço bem os efeitos da avaliação do desempenho na minha carreira profissional.	,245	,771	,076	,044
PI11 – Os seminários de formação realizados para a implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho foram muito úteis.	,233	,646	,246	,094
PI4 – Estou bem informado sobre todos os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho.	,267	,531	,355	-,089
PI13 – Conheço bem os efeitos da avaliação do desempenho na minha carreira profissional.	,041	,151	,826	-,065
PI14 – Conheço bem todas as fases do processo de avaliação do desempenho.	,147	,380	,699	-,225
PI12 – Os ajustamentos/aumentos na minha remuneração estão estreitamente ligados à avaliação que eu recebo.	-,059	,158	,640	,375
PI2 – O sistema de avaliação do desempenho é muito complexo para a maioria dos Avaliados entenderem.	,096	-,192	,000	,682
PI1- O sistema de Avaliação do Desempenho ajuda avaliadores e avaliados a reconhecer e discutir as áreas mais fortes e menos fortes dos avaliados	,456	,195	,050	,585
PI5 – O sistema de avaliação do desempenho precisa de ser acompanhado e monitorizado para assegurar que os avaliadores discutem a avaliação com os avaliados.	-,244	,422	-,085	,539
VARIÂNCIA EXPLICADA PELAS COMPONENTES	31,1%	11,5%	8,7%	8,2%

No entanto estes autores abandonaram, nas suas subseqüentes análises, o factor da “Funcionalidade”, medida que chegaram à conclusão podia estar relacionada com a “Satisfação com o Sistema de Avaliação”.

Tabela 12 - Itens das Escalas em que se encontra 1 factor (variância e α)

Itens	Média	Desvio-Padrão	N	Variância total explicada por 1 Factor	
				(%)	α
Reacções à última avaliação do desempenho					
PII1	2,95	1,340	193		
PII2	2,91	1,282	193	84,1%	0,95
PII3	3,13	1,233	193		
PII4	3,02	1,223	193		
PII5	2,83	1,249	193		
Reacções ao sistema de avaliação do desempenho					
PII6	2,59	1,041	189		
PII7	2,70	,998	189		
PII8	2,58	1,021	189	59,5%	0,88 ⁴
PII9	2,58	1,101	189		
PII10	2,77	1,115	189		
PII6	2,59	1,041	189		
Reacções com o avaliador					
PII11	2,90	1,145	194		
PII12	2,93	1,154	194		
PII13	3,15	1,137	194	81,1%	0,95
PII14	3,34	1,141	194		
PII15	3,52	1,121	194		
PII16	3,10	1,145	194		

Também para as escalas que constituíam a 2ª Parte do questionário realizámos análise de componentes principais a cada uma das 4 escalas por nós sugeridas “Reacções à última Avaliação do Desempenho” “Reacções ao Sistema de Avaliação do Desempenho”, Reacções com o Avaliador” e “Reacções à Entrevista de Avaliação do Desempenho”. Nesta análise encontramos a confirmação de escalas correspondentes a um só factor (Tabela 12)

⁴ Nesta escala o α sobe de 0,71 para 0,88 se retirarmos o item 9.

Na escala que denominámos por “Reacções à entrevista de avaliação” foram extraídos 4 factores com o primeiro a explicar 46,9% da variância, o segundo a explicar 11,1% da variância e os dois últimos a explicar 6,4 e 5,3% respectivamente.

Tabela 13 -Matriz de Componentes “Satisfação com a Entrevista”

	Componentes			
	1	2	3	4
PII34 - Depois da Entrevista de Avaliação senti vontade de melhorar o meu desempenho.	,855	,157	-,040	-,084
PII33 – Em consequência da entrevista de avaliação houve reais melhorias no meu desempenho.	,845	,198	,031	-,049
PII35 – Este sistema de avaliação ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	,818	,188	,021	-,151
PII27 – A minha última entrevista de avaliação aumentou o meu entendimento acerca do meu trabalho.	,771	,363	,195	-,130
PII24 – A entrevista motivou-me a trabalhar mais arduamente.	,741	,291	,168	-,153
PII20 – As relações com o meu avaliador estão melhores por causa da entrevista de avaliação do desempenho.	,694	,293	,019	-,153
PII18 – No final da entrevista fiquei motivado para melhorar o meu desempenho.	,551	,482	,388	-,157
PII32 – O avaliador foi amigoso durante a entrevista.	,127	,834	,154	,110
PII31 – Senti-me à-vontade durante a entrevista.	,113	,747	,210	,288
PII25 – O avaliador elogia-me pelo que faço bem.	,219	,724	,193	-,042
PII26 – O meu avaliador foi apoiante e construtivo.	,345	,693	,279	-,166
PII23 – O avaliador terminou a entrevista com uma “nota”, comentário positivo.	,295	,684	,176	-,016
PII22 – Estou satisfeito com a entrevista de avaliação do desempenho.	,527	,640	,189	-,081
PII17 – O meu avaliador conduziu a entrevista com eficácia/sucesso.	,339	,634	,350	-,183
PII28 – O meu supervisor foi apoiante e construtivo.	,473	,632	,293	-,201
PII19 – A entrevista de avaliação foi uma experiência positiva.	,353	,563	,492	-,175
PII30_RE – Senti que a entrevista de avaliação foi injusta.	,001	,081	,869	,179
PII29_RE – O avaliador foi bastante critico quanto ao meu desempenho na última entrevista de avaliação.	,100	-,037	,029	,780
PII21_RE – Eu senti-me tenso durante a entrevista de avaliação.	,263	,052	,150	,729
VARIÂNCIA EXPLICADA POR CADA FACTOR	46,9%	11,1%	6,4%	5,3%

O primeiro factor coincide com o que alguns autores designaram como “Motivação para melhorar o Desempenho”, com excepção do item 20 – “As relações com o avaliador estão melhores por causa da entrevista de avaliação. Para esta escala foi calculado um $\alpha=0,92$

O segundo factor reúne itens usados por alguns autores para medir a “Satisfação com a Entrevista de Avaliação”, tendo sido encontrado um $\alpha=0,91$

O último factor agrega dois itens, um relacionado com o grau de crítica e outro com o grau de tensão sentida durante a entrevista e tem um $\alpha=0,45$

Tabela 14 - Matriz de Componentes “Big Five”

	Componentes				
	1	2	3	4	5
BIG10	,759	-,010	-,040	-,024	-,024
BIG5_RE	,605	-,306	,082	,297	,214
BIG6	,580	,367	,100	-,075	,028
BIG8	,180	,826	-,029	-,102	-,018
BIG3_RE	-,202	,737	,150	,286	,149
BIG1_RE	,318	,161	,804	-,019	,158
BIG2	,481	,084	-,673	,080	,162
BIG9_RE	,021	,055	-,082	,933	,042
BIG7_RE	,148	,096	,091	,108	,860
BIG4	,471	,061	,300	,390	-,545

Uma das variáveis em estudo é a personalidade. Através da análise de componentes principais realizada não foi possível confirmar, nesta amostra, a presença dos 5 factores.

Encontramos duas explicações para este facto: uma prende-se com o nível de escolaridade de alguns respondentes. Na realização do pré-teste detectámos uma dificuldade acrescida, nos grupos profissionais auxiliar e operário, quanto à compreensão de itens “inversos”, e, como sabemos, o *Big Five* é constituído por 5 itens de “pólo positivo” e 5 itens de pólo negativo (inverso). Outra explicação tem a ver com o contexto em que foi preenchido o *Big Five*, isto é, na sequência do preenchimento do questionário de diagnóstico sobre “O Sistema de Avaliação do Desempenho”, podendo os respondentes ter associado, e não ter compreendido, esta escala, no contexto de diagnóstico da avaliação. Assim, optámos por usar só os questionários correspondentes aos grupos profissionais “Técnico Superior e

Técnico”, “Técnico Profissional” e “Administrativo” (105 questionários). que serão seleccionados para todas as análises subsequentes.

Ainda, assim, na análise de componentes principais aplicada *ao Big Five*, nestes grupos profissionais, embora sejam extraídos 5 factores com uma variância total explicada de 70,6%, (1º Factor – Conscienciosidade a explicar 21,5% da variância e 2º Factor – Abertura à Experiência a explicar 15,2% da variância) só se confirma a presença de dois dos factores coincidentes com a medida dos cinco factores, a Conscienciosidade (*Big Five 5 e Big Five 10*) e a Abertura à Experiência (*Big Five 3 e Big Five 8*).

Uma das explicações para estes resultados pode, na nossa opinião, ter a ver com o contexto em que foi aplicado o *Big Five*, ou seja, uma situação de diagnóstico sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho, realizado com indivíduos de uma só organização.

No entanto, como as variáveis a usar nas nossas hipóteses são a “Conscienciosidade” e “Abertura à Experiência” decidimos continuar a nossa análise, utilizando os dados referentes às respostas, desta sub-amostra, aos 4 itens que compõem a Conscienciosidade e a Abertura à Experiência,

Baseada nos resultados destas análises factoriais, foram criadas variáveis compósitas para os seguintes factores: Participação (itensPI16ePI20); Feedback (itens PI38,PI39,PI40;PI41,PI42,PI43,PI44); Motivação para melhorar o Desempenho Futuro (itens PII18,PII20,PII24,PII27,PII33,PII34,PII35); Satisfação com a última Avaliação do Desempenho (PII1,PII2,PII3,PII4,PII5,PII6); Satisfação com o Processo de Avaliação do Desempenho (PII6,PII7,PII8,PII10); Satisfação com o Avaliador (itens PII11, PII12,PII13,PII14,PII15,PII16); Satisfação com a Entrevista do Desempenho (PII17,PII19,PII22,PII23,PII25,PII26,PII28,PII31,PII32); Conscienciosidade (*Big Five 3* – “Tende a ser preguiçoso” e *Big Five 8* – “É cumpridor na realização dos seus trabalhos”); Abertura à Experiência (*Big Five 5* – “Tem poucos interesses artísticos” e *Big Five 10* – “Tem uma imaginação activa”).

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas das Novas Variáveis

	N	Míni mo	Máxim o	Média	Desvio Padrão
PARTICIPAÇÃO	105	1,00	5,00	3,4286	1,12538
OBJECTIVOS	103	1,00	5,00	3,1540	,89632
FEEDBACK	102	1,00	5,00	2,8123	,95694
SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO	101	1,00	4,83	2,8614	,96898
SATISFAÇÃO COM O PROCESSO	102	1,00	4,50	2,5270	,76504
SATISFAÇÃO COM O AVALIADOR	104	1,00	5,00	3,1106	,98440
SATISFAÇÃO COM A ENTREVISTA	98	1,33	4,44	3,1553	,73974
MOTIVAÇÃO PARA MELHORAR O DESEMPENHO	105	1,00	4,29	2,6027	,68883
ABERTURA À EXPERIÊNCIA	101	1,50	5,00	3,9356	,85341
CONSCIENCIOSIDADE	99	1,50	5,00	4,5859	,63904
N (<i>listwise</i>)	86				

Para testar as nossas hipóteses, e tendo por base os modelos encontrados em estudos anteriores sobre avaliação do desempenho, tentámos compreender quais as variáveis independentes (Participação, Definição de Objectivos e Feedback) que melhor explicam as variáveis dependentes (Satisfação com a última avaliação, Satisfação com o Processo de Avaliação, Satisfação com o Avaliador, Satisfação com a Entrevista de Avaliação e Motivação para Melhorar o Desempenho) e se existe entre elas a personalidade, mais concretamente os factores “Conscienciosidade” e “Abertura à Experiência”, como variáveis moderadoras⁵.

Hipótese 1 – Quanto maior a Participação do Avaliado no Processo de avaliação maior a “Satisfação com o Sistema de Avaliação do Desempenho”, especialmente nos avaliados com maior “Abertura à Experiência”.

⁵ Em caso positivo, verifica-se se A e B predizem C, e se a interacção entre A e B, calculada por meio do produto $A \times B$, também prediz C. Caso a interacção seja uma preditiva estatisticamente significativa de C, diz-se que B é uma variável moderadora. A existência de uma interacção entre A e B só é um indicador de moderação quando, adicionada à equação, é preditiva do critério. Logo, na moderação, o relacionamento entre A e C depende do valor assumido pela variável B.

Tabela 16 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 1

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		
	Valores Beta	
PARTICIPAÇÃO	0,33***	
ABERTURA EXPERIÊNCIA	-0,028	n.s
PARTICIPAÇÃO X ABERTURA EXPERIÊNCIA	-0,097	n.s
R ² a	0,08**	
F(3,94)	3,893	

*** p<0,01 ** p<0,05

O modelo é adequado, $F(3,94)=3,893$, $p<0,01$, para explicar o modelo, no entanto, só 8% da variância da “Satisfação com o Sistema de Avaliação do Desempenho” é explicada pelas variáveis.

A regressão linear múltipla permitiu identificar a variável participação ($\beta=0,33$; $t(94)=3,376$; $p=0,001$ como *preditora da* satisfação com o sistema de avaliação do desempenho.

O efeito de interação entre a variável independente (Participação) e a variável moderadora (Abertura à Experiência) não é significativo. Concluindo-se, por isso, que não existe efeito de moderação na “Satisfação com o Sistema de Avaliação do Desempenho”

Hipótese 2 -Quanto maior a “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação” maior a “Satisfação com o Avaliador, especialmente nos avaliados com maior Abertura à Experiência”.

O modelo é adequado para explicar a “Satisfação com o Avaliador” $F(3,96) = 15,449$, $p < 0,001$, concluindo-se que 46% da “Satisfação com o Avaliador” é explicada pelas variáveis.

Tabela 17 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 2

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		Valores Beta	
PARTICIPAÇÃO		0,709***	
ABERTURA EXPERIÊNCIA		-0,009	n.s
PARTICIPAÇÃO X ABERTURA EXPERIÊNCIA		-0,004*	
	R ² a	0,46***	
	F(3,96)	32,158	

*p< 0,05 ***p<0,001

A regressão linear múltipla permitiu identificar a variável Participação ($\beta=0,709$; $t(96)=9,688$, $p < 0,001$ como *preditora* significativa da “Satisfação com o Avaliador”.

O efeito da interação é significativo, $p < 0,05$, concluindo-se que existe efeito de moderação. No entanto, ao contrário da hipótese colocada, este efeito é negativo ($\beta = -0,004$ $t(96) = 0,117$, $p < 0,05$ e de muito fraca intensidade⁶).

Hipótese 3 - Quanto maior a “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho” maior a “Satisfação com a Entrevista de Avaliação”, especialmente nos avaliados com maior “Abertura à Experiência”.

Tabela 18 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 3

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		Valores Beta	
PARTICIPAÇÃO		0,793***	
ABERTURA EXPERIÊNCIA		0,030	n.s
PARTICIPAÇÃO X ABERTURA EXPERIÊNCIA		0,000*	n.s
	R ² a	0,613***	
	F(3,90)	50,172	

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

O modelo é significativo para explicar o modelo, $F(3,90) = 50,172$, $p < 0,001$. As variáveis explicam 61% da “Satisfação com a Entrevista de Avaliação”

⁶ $(-0,004)^2 = 0,000016 = 0,0016\%$

A regressão linear múltipla permitiu identificar a variável participação ($\beta=0,793$, $t(90)=12,105, p<0,001$).

No entanto, o efeito de interação entre a variável independente (Participação) e a variável (Abertura à Experiência) não é significativo.

Hipótese 4 – Quanto maior a “Participação do Avaliado no Processo de Avaliação do Desempenho, maior o grau de “Satisfação do Avaliado com a Última Avaliação do Desempenho”, especialmente nos avaliados com maior “Abertura à Experiência”.

Tabela 19 - Efeito de Moderação da Abertura à Experiência 4

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		Valores Beta	
PARTICIPAÇÃO		0,444***	
ABERTURA EXPERIÊNCIA		-0,087	n.s
PARTICIPAÇÃO X ABERTURA EXPERIÊNCIA		-0,033	n.s
	R ² a	0,18***	
	F(3,93)	8,013	

***p<0,001

O modelo é significativo para explicar a “Satisfação com a Última Avaliação de Desempenho”, $F(3,93)=8,013$, $p<0,001$.

As variáveis explicam 18% da Satisfação com a Última Avaliação do Desempenho”.

A regressão linear permitiu identificar a variável “Participação” ($\beta=0,444$, $t(93)$, $p<0,001$, como *preditora* significativa da “Satisfação com a Última Avaliação do Desempenho”.

No entanto, o efeito de interacção entre a variável independente (participação) e a variável moderadora (abertura à experiência) não é significativo. Concluindo-se que não existe efeito de moderação.

Hipótese 5 - Quanto melhor a “Definição de Objectivos” maior motivação para melhorar o “Desempenho Futuro”, especialmente nos avaliados com maior “Conscienciosidade”.

Tabela 20 - Efeito de Moderação da Conscienciosidade 1

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		Valores Beta	
OBJECTIVOS		0,517***	
CONSCIENCIOSIDADE		0,133	n.s.
OBJECTIVOS	x	0,073	n.s.
CONSCIENCIOSIDADE			
	R ² a	0,272***	
	F(3,93)	12,926	

*** $p < 0,001$

O modelo é ajustado para explicar a Melhoria no Desempenho $F(3,93) = 12,926$, $p < 0,001$, explicando as variáveis a explicar 27,2% da “Motivação para Melhorar o Desempenho”.

A regressão linear permitiu identificar a variável “Definição de Objectivos” ($\beta = 0,517, t(93)$, $p < 0,001$), como *preditora* da “Motivação para melhorar o Desempenho Futuro”

No entanto, o efeito de interacção entre a variável independente (Definição de Objectivos) e a variável moderadora (Conscienciosidade) não é significativo. Concluindo-se que não existe efeito de moderação.

Hipótese 6 – Quanto maior “Feedback” maior motivação para “Melhorar o desempenho futuro”, especialmente nos avaliados com maior “Conscienciosidade”.

Tabela 21 - Efeito de Moderação da Conscienciosidade 2

VARIÁVEIS INDEPENDENTES		Valores Beta
FEEDBACK		0,611***
CONSCIENCIOSIDADE		-0,179*
OBJECTIVOS	x	0,072
CONSCIENCIOSIDADE		
	R ² a	0,364***
	F(3,92)	19,127

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

O modelo é ajustado para explicar a Melhoria no Desempenho $F(3,92) = 19,127$, $p < 0,001$, explicando as variáveis 36,4% da “Motivação para Melhorar o Desempenho”.

A regressão linear permitiu identificar a variável “Feedback” ($\beta = 0,611$, $t(92)$, $p < 0,001$) como *preditora* da “Motivação para Melhorar o Desempenho Futuro”.

No entanto, o efeito de interacção entre a variável independente (Feedback) e da variável moderadora (Conscienciosidade) não é significativo. Concluindo-se que não existe efeito de moderação.

Pela análise de dados desta amostra não podemos confirmar as nossas hipóteses de base, ou seja que a personalidade é uma variável moderadora entre as características do Sistema de Avaliação do Desempenho (Participação, Feedback, Definição de Objectivos) e a Satisfação do Avaliado com a Última Avaliação, o Sistema de Avaliação do Desempenho, a Satisfação com o Avaliador, a Satisfação com a Entrevista de Avaliação e a Motivação para Melhorar o Desempenho Futuro.

Prosseguimos, então, a nossa análise procurando explorar quais das variáveis independentes são mais importantes para explicar a Satisfação do Avaliado com o Processo de Avaliação do Desempenho, com a Entrevista de Avaliação, com a Última Avaliação, com o Avaliador e a Motivação para Melhorar o Desempenho Futuro.

A realização de análises de regressão múltipla (Anexo 3). Analisados os pressupostos dos modelos: o da distribuição normal (foram validadas graficamente, em todas as análises uma vez que a maioria dos pontos se situam, mais ou menos, em cima da diagonal; o pressuposto da independência dos resíduos (com os valores da estatística de Dubin-Watson, em todos os modelos, muito próximos de 2); a multicolinearidade, entre as variáveis, constatando-se valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) abaixo de 5, confirmando-se que as variáveis não estão correlacionadas entre si. Em situações óptimas, as variáveis independentes não estão correlacionadas (i.e. são ortogonais) e o modelo ajustado bem como os coeficientes de regressão podem utilizar-se com fins inferenciais e de estimação (Maroco, 2007).

Começando com a Satisfação com o Processo de Avaliação concluímos que o modelo é ajustado, ($F(3,94) = 14,070, p < 0,01$), para explicar a variável independente, as variáveis explicam 28,8% da variância da “Satisfação com o Processo de Avaliação do Desempenho.”

Analisados os resultados constatamos que a definição de objectivos tem um efeito positivo significativo na Satisfação com o Processo ($\beta = 0,416, t(94) = 2,82, p < 0,05$), enquanto que as variáveis Feedback e Participação não têm um efeito significativo.

Quanto à Satisfação com a Entrevista o modelo é, também, ajustado para explicar esta variável ($F(3,90) = 87,203, p < 0,01$), com as variáveis independentes a explicar 73,6% da Satisfação com a Entrevista.

As variáveis que têm um efeito significativo sobre a Satisfação com a Entrevista são a Participação ($\beta = 0,436, t(90) = 5,828, p < 0,001$) e o Feedback ($\beta = 0,374, t(90) = 4,242, p < 0,001$). A Definição de Objectivos não tem efeito significativo sobre esta variável.

O modelo para explicar a Satisfação com o Avaliador é significativo ($F(3,95) = 68,124, p < 0,001$), com as variáveis independentes a explicarem 67,3% desta variável.

Analisando quais as variáveis que têm maior efeito chegamos à conclusão que a Definição de Objectivos não tem efeito significativo sendo que a variável mais importante para explicar a Satisfação com o Avaliador é Feedback ($\beta = 0,600, t(95) = 6,313, p < 0,001$), seguida da Participação ($\beta = 0,302, t(95) = 3,682, p < 0,001$),

Analisando, agora, o modelo para a Satisfação com a Última Avaliação, concluímos que ele é ajustado para explicar o modelo ($F(3,93) = 19,927, p < 0,001$), com as variáveis independentes a explicar 37,2% da variável dependente. Concluímos que a única variável com efeito positivo na Satisfação com a Avaliação é o Feedback ($\beta = 0,370, t(93) = 2,766, p < 0,05$).

Quanto à Motivação para melhorar o Desempenho o modelo é ajustado para explicar esta variável ($F(3,96)=15,522$, $p<0,001$) e as variáveis independentes explicam 30,6% desta variável.

A única variável com efeito significativo sobre a Motivação para melhorar o Desempenho é o Feedback ($\beta= 0,473$, $t(96) = 3,246$, $p= 0,001$),

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Um dos objectivos deste trabalho tinha como propósito reunir, num só instrumento, várias escalas de medida da percepção dos avaliados quanto às características dos Sistemas de Avaliação do Desempenho e avaliar quais destas características têm mais efeito na satisfação do avaliado com o “Sistema de Avaliação”.

Começámos por proceder à análise factorial dos itens por nós adaptados e/ou construídos.

Destas análises resulta, de uma forma geral, a confirmação de estudos anteriores. Assim, confirmamos a presença, na maioria das escalas, da 1ª Parte do Questionário, de um só factor de que destacamos de acordo com os autores: A Participação e Desenvolvimento do Avaliado (Evans & Mcshane, 1987), A confiança no Avaliador, Os conhecimentos do Avaliador, Tratamento e Atitude do Avaliador, Processo de Avaliação, Explicações das Decisões de Avaliação, Oportunidade para reclamar e Tratamento/Atitude do Avaliador (Walsh, 2003) e a A Equipa (itens a testar neste estudo).

Atendendo, ainda, à primeira parte do questionário encontramos escalas que merecem uma análise mais aprofundada.

Assim, nos itens da escala a que chamamos “Sistema de Avaliação do Desempenho” (itens de 1 a 15), ($\alpha=0,82$), e a que podíamos chamar, de acordo com Giles e Mossholder (1990), “Componentes Contextuais do Sistema de Avaliação”, quando realizada análise de componentes principais aos itens da escala, aparecem 4 factores que explicam no total 60% da variância.

O primeiro factor ($\alpha=0,76$) que parece relacionar-se com “A aprendizagem e Informação” que se pode retirar do Sistema de Avaliação do Desempenho”, explica 31% da variância total. e era um factor a testar neste estudo.

Outro factor a testar, neste estudo, os “Efeitos da Avaliação do Desempenho”.aparece a explicar 8,7% da variância total ($\alpha=0,76$).

O 2º Factor é coincidente com aquilo a que Giles e Mossholder (1990), chamaram “Implementação do Sistema de Avaliação” ($\alpha=0,77$), explicando 11,5% da variância total.

Os outros factores, tidos como variáveis do contexto, estudados por Giles e Mossholder (A Complexidade do Sistema, a Funcionalidade e o *Follow-Up*) não aparecem confirmados, no nosso estudo, agregando-se, ao contrário, a compor um único factor que explica só 8,2% da variância total.

Merecem, também, uma análise exploratória, mais aprofundada, as escalas de “Definição de Objectivos” e o “Feedback”. Estes factores, independentes noutros estudos, (Evans & Mcshane, 1987; Nemeroff & Wexley(1979); Walsh, 2003) aparecem na análise factorial, por nós realizada à totalidade dos itens da primeira parte do questionário, agregados, a compor o primeiro factor, explicando quase metade da variância total (38,1%). É como se emergisse um novo factor a que podíamos chamar “Definição e Acompanhamento de Objectivos”.

É, no entanto, curioso notar que nas análises realizadas à *posteriori*, para apurar quais as variáveis independentes com maior efeito, na satisfação com a avaliação, por recurso a regressões múltiplas, não ter ficado demonstrado a multicolinearidade destas duas variáveis.

Também, na análise factorial realizada à 2ª parte do questionário, encontramos como confirmação de estudos anteriores, as “Reacções á última avaliação do Desempenho” (Walsh, 2003). a explicar 5,2% da variância total da “Satisfação”

Outro dos factores que está, também, relacionado com a “Satisfação do Avaliado” de acordo com estudos anteriores a “Motivação para Melhorar o Desempenho” (Nemeroff &

Consentino, 1979), constitui o 2º Factor, na análise realizada à totalidade dos itens da 2ª parte do questionário, e explica 6,8% da variância.

A merecer uma análise mais cuidadosa, está um conjunto de itens, que em estudos anteriores surgem como factores independentes, as Reacções com o Avaliador (Walsh, 2003) e as Reacções à Entrevista de Avaliação (Russel & Good, 1988; Burke et al., 1978; Nemeroff & Wexley, 1977) e que, aqui, aparecem agregados num só factor que explica a maior parte da variância total com a “Satisfação” (48,1%). Parece que estamos na presença de um factor muito importante para a “Satisfação” do Avaliado com a Entrevista de Avaliação e o modo como ela é Conduzida pelo Avaliador.

Esta constatação parece ir de encontro ao que Keeping e Levy (2000) afirmaram: a satisfação é uma medida que, na literatura existente se revela difícil de consolidar e interpretar, pelas seguintes razões: esta área contém muitas inconsistências em termos de medidas de reacção à avaliação; as medidas são muitas vezes construídas sem base teóricas; e os pesquisadores desenvolvem medidas idiossincráticas do que parece a mesma dimensão, inundando o campo com uma multiplicidade de escalas, a maior parte das quais nunca foram validadas.

Sugerem estes autores, que as medidas muitas vezes ficam confundidas, havendo tendência para se assumir medidas diferentes a que se dão as mesmas etiquetas. Da mesma forma que são dadas etiquetas diferentes, assumindo-se que são, de facto, distintas dimensões. É a nossa convicção que a literatura de pesquisa relacionada com as reacções à avaliação é um exemplo de uma área onde essas suposições acontecem (Keeping & Levy, 2000).

Uma das variáveis em análise neste estudo é a personalidade medida através do *Big Five-Ten*, no entanto, na amostra em análise, realizada a análise de componentes principais não foi possível confirmar a presença dos 5 factores.

Encontramos duas explicações para este facto, uma prende-se com o nível de escolaridade de alguns respondentes. Na realização do pré-teste detectamos uma dificuldade acrescida,

nos grupos profissionais, auxiliar e operário, na compreensão de itens “inversos”, e, como sabemos, o *Big Five* é constituído por 5 itens de “pólo positivo” e 5 itens de pólo negativo.

Outra explicação tem a ver com o contexto em que foi preenchido o *Big Five*, isto é, na sequência do preenchimento do questionário sobre “O Sistema de Avaliação do Desempenho, podendo os respondentes ter associado, e não ter compreendido. o mesmo no contexto de diagnóstico da avaliação.

Assim, optámos por usar só os questionários correspondentes aos grupos profissionais “Técnico Superior e Técnico”, “Técnico Profissional” e “Administrativo” (105 questionários). que serão seleccionados para todas as análise subsequentes.

Ainda, assim, na análise de componentes principais aplicada ao *Big Five*, nestes grupos profissionais, embora sejam extraídos 5 factores com uma variância total explicada de 70,6%, (1º Factor – Conscienciosidade a explicar 21,5% da variância e 2º Factor – Abertura à Experiência a explicar 15,2% da variância) só dois dos factores são coincidentes com a medida dos cinco factores, a Conscienciosidade (*Big Five 5* e *Big Five 10*) e a Abertura à Experiência (*Big Five 3* e *Big Five 8*).

Encontramos suporte para esta hipótese em De Raad, Sullo e Barelds (2008). Dizem estes autores que uma objecção frequentemente ouvida e expressa pelos indivíduos que preenchem o inventário que mede os cinco factores, é que “depende”. Sobretudo quando têm que indicar a extensão em que itens como extrovertido, entusiástico ou tolerante, aplicados a eles ou aos seus pares, muitas vezes é objectado “isso depende” da situação. Isto pode significar que só quando a situação é especificada, as pessoas podem ter a certeza de poderem fazer um juízo exacto de uma pessoa naquele traço. De facto pode ser verdadeiro para certos traços, mas não tem de ser verdadeiro para todos (1981). Argumentam que a Extroversão é relevante em contextos em que o poder toma lugar.

A Amabilidade tem lugar em contextos em que as expressões emocionais se revelam. A Conscienciosidade tem relevância em contextos de trabalho e tarefa. A Estabilidade

Emocional é importante em contextos de afecto e de controlo. A Criatividade sugere-se que seja relevante em contextos de resolução de problemas e criatividade.

Os factores do Big Five, Extroversão e Amabilidade, por exemplo, têm ligação a contextos interpessoais (De Raad et al., 2008; McCrae & Costa, 1989). Os traços descritos pelos factores Extroversão, Conscienciosidade e Abertura à Experiência foram, consistentemente, relatados com o desempenho escolar (Wolfe & Johnson, 1995).

Outro objectivo maior deste estudo era avaliar se a personalidade dos avaliados era uma variável moderadora entre as características da Avaliação do Desempenho e as medidas de Satisfação do Avaliado com a Última Avaliação, o Sistema de Avaliação do Desempenho, a Satisfação com o Avaliador, a Satisfação com a Entrevista de Avaliação e a Motivação para Melhorar o Desempenho Futuro.

Não encontramos evidência, nesta amostra, do efeito moderador, da variável “Abertura à Experiência, entre a Participação e o Feedback e as variáveis que compõem a Satisfação com a Avaliação.

Não tendo, também, encontrado evidência de que a Conscienciosidade seja uma variável moderadora, entre a Definição de Objectivos e a Motivação para Melhorar o Desempenho, não sendo também significativo o efeito de moderação da variável Conscienciosidade no que respeita às variáveis Feedback e as variáveis que compõem a “Satisfação com a Avaliação”

De qualquer forma podemos confirmar a adequação de alguns modelos para explicar o efeito das características do sistema de avaliação (Participação Definição de Objectivos e Feedback) na Satisfação do Avaliado.

A variável Feedback aparece, tal como em estudos anteriores (Jawahar, 2007), como uma variável que tem um efeito significativo na explicação da “Satisfação com a última Avaliação “Satisfação com a Entrevista de Avaliação”, na “Satisfação com o Avaliador” e na “Motivação para Melhorar o Desempenho

A Participação aparece como variável com efeito positivo na “Satisfação com a Entrevista de Avaliação” e na “Satisfação com o Avaliador” o que vai de encontro aos resultados descritos por Korsgaard e Roberson(1995) e Burke et al. (1978). Quanto mais o avaliado participa no processo de avaliação mais satisfação demonstra com a entrevista de avaliação e com o avaliador.

A Definição de Objectivos, variável relacionada, nalguns estudos, com a “Motivação para Melhorar o Desempenho”, aparece aqui como a única variável a explicar a “Satisfação com o Sistema de Avaliação”, o que é consistente com os resultados a que chegaram Burke et al. (1978) ; Dipboye e Pontbriand (1981), Greller, (1975).

Quanto à “Satisfação com a última avaliação”, não ficou evidente que as variáveis, em estudo, a Definição de Objectivos”, a Participação não tenham efeito na “Satisfação com a última Avaliação”, o que contraria alguns estudos.

CONCLUSÃO

O maior objectivo do presente estudo era identificar as características que compreendem o Sistema de Avaliação do Desempenho do ponto de vista do Avaliado

Procurámos, neste estudo, utilizar múltiplos itens, adaptados de vários estudos que versam sobre as características da Avaliação do Desempenho e a sua associação com as medidas de Satisfação do Avaliado com a Última Avaliação, o Sistema de Avaliação do Desempenho, a Satisfação com o Avaliador, a Satisfação com a Entrevista de Avaliação e a Motivação para Melhorar o Desempenho Futuro.

Baseando-nos na análise factorial procurámos realizar uma análise confirmatória das dimensões encontradas em estudos anteriores.

Outro objectivo era avaliar se a personalidade dos avaliados era uma variável moderadora entre as características da Avaliação do Desempenho e as medidas de Satisfação do Avaliado com a Última Avaliação, o Sistema de Avaliação do Desempenho, a Satisfação com o Avaliador, a Satisfação com a Entrevista de Avaliação e a Motivação para Melhorar o Desempenho Futuro, não se tendo encontrado evidência desse efeito moderador.

No entanto, os resultados a que chegamos estão de acordo com muitos estudos sobre a avaliação do desempenho. A satisfação com o avaliador é determinada pelo feedback, apoio e suporte que o avaliador usa durante o processo de avaliação (Russel & Goode, 1988). Também a qualidade e a frequência da interacção avaliador - avaliado (Bernardin & Beatty, 1984), traz vantagem sobre um sistema de avaliação em que o feedback acontece só na entrevista de avaliação do desempenho

A variável Feedback aparece, no nosso estudo, como uma variável muito importante no processo de avaliação. Relembramos que na análise factorial realizada aparece, associada à Definição de Objectivos, como primeiro factor a explicar quase metade da variância total (38%), tendo, ainda, um efeito significativo na explicação da “Satisfação com a última Avaliação”, na “Satisfação com a Entrevista de Avaliação”, na “Satisfação com o Avaliador” e na “Motivação para Melhorar o Desempenho

Constituem limitações deste estudo não ter sido possível realizar uma análise exploratória aprofundada, a todas as escalas do questionário, de modo a determinar as inter-relações entre as mesmas, tornando possível a eliminação de itens e escalas redundantes.

Não ter sido possível, repetir, algumas das análises realizadas, eliminando a presença de “outliers”, situação que podia determinar alterações aos resultados.

O estudo ter sido realizado, num só organismo, numa pequena amostra de trabalhadores da Administração Pública Local, podendo o tamanho da amostra e o elevado número de itens do questionário constituir dificuldades acrescidas nas análises realizadas

No entanto, este foi um bom ponto de partida para futuras investigações: a realização de uma análise exploratória mais aprofundada destes resultados, utilizando o questionário para replicar o estudo noutros organismos da Administração Pública, de modo a descobrir: outros factores influentes na satisfação dos avaliados; analisar se existem diferenças significativas entre grupos profissionais; se existem diferenças significativas entre trabalhadores de organismos diferentes, entre avaliadores e avaliados, tudo isto, num

momento imprescindível para avaliar o impacto do novo sistema junto dos intervenientes neste novo processo de avaliação,

Alguns dados desta amostra, confirmatórios de estudos anteriores, constituem boas referências para a melhoria do sistema de avaliação do desempenho na Administração Pública.

Destacamos, aqui, a importância da participação do avaliado no processo de avaliação do desempenho, por ser factor determinante na Satisfação com o Avaliador e com a Entrevista de Avaliação.

É importante permitir a sua participação no desenvolvimento do sistema de avaliação: permitir a sua participação na definição dos objectivos para o período de avaliação; permitir a auto-avaliação do desempenho; oferecer oportunidades para expressarem as suas opiniões relativamente ao processo de avaliação, e aos resultados das suas próprias avaliações, e, finalmente, permitir a influência, no processo de avaliação, através das suas opiniões.

Uma das conclusões deste estudo foi a confirmação da importância da Definição dos Objectivos como factor determinante da Satisfação do Avaliado com o Processo de Avaliação. Esta conclusão reforça a necessidade de se apostar no reforço das competências dos avaliadores no que respeita à definição de objectivos.

Uma das dificuldades sentidas, na definição de objectivos, na Administração Pública prende-se com o facto de existirem poucos indicadores de medida do desempenho dos serviços e, conseqüentemente, uma dificuldade acrescida de se transformarem as intenções em objectivos específicos, mensuráveis, acordados, alcançáveis e concretizados num determinado espaço de tempo.

A definição de objectivos deve ser, no entanto, cuidadosamente implementada, muitas vezes “quando trabalham para os números, os colaboradores seguem um comportamento prescrito pelo sistema de avaliação. Neste caso podem estar a atingir os objectivos fixados

pelo sistema de avaliação sem que contribuam obrigatoriamente para o sucesso da organização como um todo (Cunha 2006, cit. por Madureira, 2004).

Alguns críticos do SIADAP apontam como razões para esta dificuldade a própria definição de serviço público como impeditiva de uma gestão por objectivos. Madureira (2004) refere alguns estudos levados a cabo por organizações internacionais independentes que indicam que a tentativa de se conferir uma importância desmedida às técnicas de avaliação e gestão do desempenho podem ir contra o espírito da função pública (isto se a entendermos como responsável pela prestação de um serviço de qualidade ao cidadão e não como um sector da economia onde se procuram mais valias financeiras). Dão-se exemplos indicando que é insuficiente e, até perverso, avaliar uma Universidade em função do número de alunos que licencia ou o serviço de saúde em função do número de operações efectuadas.

Pensamos que isto, talvez resulte, da interpretação do termo “mensurável”, confundindo-se facilmente com quantitativo. Sabemos, hoje, que até a qualidade pode ser medida bastando para isso encontrar os instrumentos de medida certos.

Esta é uma das novas apostas do sector público com a criação de modelos de qualidade, como a vertente do modelo *da European Foudation for Quality Management* (EFQM) para o sector público e o próprio modelo da *Common Assessment Framework* (CAF), uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade desenvolvida ano nível da União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros, que em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. (Carapeto e Fonseca, 2006)

E estamos de acordo com Neves (2002), podem ser exemplos de projectos de melhoria: o aumento da satisfação dos destinatários, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, o reforço de competências, o desenvolvimento da participação e comunicação internos, o reforço da direcção/liderança, a inovação organizacional e tecnológica, a reorganização dos procedimentos.

Uma das razões pelas quais os sistemas de avaliação falham, e não tem sido excepção o SIADAP, prende-se com o facto de serem vistos como uma actividade pontual que se realiza uma vez por ano. O SIADAP prevê a realização de uma Entrevista de Avaliação formal no final do ciclo de avaliação mas, o seu sucesso depende, também, da realização de reuniões intercalares, nem sempre concretizadas pelos avaliadores, ao longo do período de avaliação. Os objectivos, acordados no início do ano, têm que ser monitorizados, mantendo-se registos simples e práticos da forma como o desempenho está a evoluir, só assim, é possível no final do ciclo avaliar e diferenciar, de forma eficaz, desempenhos.

A confirmação, neste trabalho da importância, da prática do Feedback, ao longo do período de avaliação, e não só no momento da Entrevista, como factor determinante da Satisfação com o Avaliador, a Entrevista de Avaliação do Desempenho e um impulso para a Melhoria do Desempenho Futuro, é um dado importante a reter para melhorar o SIADAP.

É importante contrair a tendência para o *feedback gap*, fenómeno com origem em avaliados e avaliadores, comportamentos que, como afirmam Neves et al. (2006), “em nada contribuem para a melhoria do desempenho e para a aprendizagem organizacional uma vez que os erros são “varridos para debaixo do tapete” em vez de serem conhecidos e de servirem de matéria informativa de aprendizagem”.

Bem sabemos que alguns avaliadores da Administração Pública coordenam equipas com um número elevado de avaliados o que dificulta o feedback do desempenho, ao longo do período de avaliação, mas é importante que se construam instrumentos de registo e acompanhamento dos desempenhos, que se promovam reuniões ou visitas aos locais de realização do trabalho, para melhor compreender a forma como o trabalho está a ser realizado e desenvolvido.

De acordo com Neves et. al. (2006)”controlar ao pormenor o quê, como e porquê do desempenho do colaborador ou estar demasiado distante deste, levanta dificuldades

relativas a entender o seu ambiente de trabalho, a permitir o crescimento em autonomia e desenvolvimento do colaborador e a ter uma visão objectiva da situação”.

Uma das novidades previstas no SIADAP é o registo, na ficha de avaliação, por parte do avaliador, em conjunto com o avaliado, da identificação de necessidades de formação. Fazer este levantamento de necessidades permite transformar a discussão entre o que poderia ter sido alcançado, ao longo do ano, e não foi, numa análise séria sobre áreas de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências. O facto de os objectivos terem ou não sido atingidos, não pode minimizar a importância dos objectivos de desenvolvimento pessoal.

É muito importante compreender o que deve ser o desenvolvimento futuro do avaliado, destacamos, aqui, a importância de analisar, cuidadosamente, os desempenhos insuficientes, actuando no sentido de os corrigir (analisar a motivação, os desajustamentos funcionais, e as necessidades de formação) e, também, divulgar as boas práticas organizacionais como motor para elevar o nível dos desempenhos.

Estamos de acordo com Carapeto e Fonseca (2006), “...as pessoas devem entender qual o seu papel no processo, ser encorajadas a gerir e desenvolver a qualidade dentro das respectivas esferas de responsabilidade e receber feedback, através de uma comunicação activa dos resultados”.

Na Administração Pública, a expectativa de mudança ou reforma tem-se centrado excessivamente na alteração de orientações ou normativos. É fundamental centrá-las em processos de mudança liderados com determinação e de forma incremental. Isto não pode significar medidas avulsas cujos efeitos se percam”.(Neves, 2002).

Este trabalho pretendeu ser mais um contributo para a reflexão sobre a Reforma da Administração Pública. Centramo-nos no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP), procurando encontrar os factores mais importantes do ponto de vista do

avaliado, refletindo, ainda, sobre algumas práticas que podem determinar o sucesso deste novo Sistema de Avaliação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abu- Doleh, J. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Research Management*, 18:1, 75-84.

Anseel, F. & Lievens, F. (2006). Certainty as moderator of Feedback Reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 533-551.

Baron, M. R. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No 6, 1173-1182.

Bernadim, H.J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston, MA: Kent Publishing Company.

Bernadim, H.J. & Cooke, D. K. & Villanova, P. (2000). Conscientiousness and Agreeableness as Predictors of Rating Leniency. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, 232-234.

Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (2000). Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.11, No.3, 283- 299.

Burke, R. J. & Weitzel, W. & Weir, T. (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replications and Extension. *Personnel Psychology*, 31, 903- 919.

Caetano, A. (2006). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006) *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.13, Nº1, 115-136.

De Nisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Mangement and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2:2, 253-277.

De Raad, B. & Sullo, E. & Barelds, D.P.H. (2008). Wich of the Five Factors Are in Need of Situational Specification? *European Journal of Personality*, 22, 269-289.

Dipboye, R. L. & Pontbriand, R. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals anda Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No.2, 248-251.

Evans, E.M. & Mcshane, S.L. (1987). Employee perceptions of performance appraisal fairness in two organizations. *Canadian Journal of Behavioural Science Revue canadienne des Sciences du comportement*. Vol.20 (2), 177-191.

Giles, W. F. & Mossholder, K. W. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 4, 331-377.

Gonçalves das Neves, J. & Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de Competências. Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa. Edições Sílabo.

Hautala, T. (2005). The Effect of Subordinates' Personality on Appraisals of Transformational Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 11, Nº 4.

Hood, C. 1996. «Exploring Variations in Public Management Reform of the 1980's. A. G. Barker, James Perry and Theo Toonen (eds.). Civil Service Systems in Comparative Perspective. Ind. Indiana University Press: 269-287

Inderrieden, E. J. & Keaveny, T.J. & Allen, R. E. (1988) Predictors of Employee Satisfaction Performance Appraisal Process. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 2, No. 4.

Jawahar, I.M. (2007). The Influences of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal Labor Research*, Vol. 28, 735- 754.

Jawahar, I.M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, Vol. XXVII, No. 2. 213-236.

Jawahar, I.M. (2001). Attitudes, SelfMonitoring, and Appraisal Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.5, 875-883.

Keeping, L.M. & Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No. 5, 708- 723.

Lima, M. P. & Simões, A. (1997). O Inventário de Personalidade NEO PI-R: Resultados da aferição portuguesa. *Psychologica*, 18, 25-46.

Madureira, C. (2004) . A Formação Comportamental no contexto da Reforma da Administração Publica Portuguesa. Oeiras. Edições INA

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Edições Sílabo.

Marques, C.A. & Cunha, M.P. (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Publicações Dom Quixote.

Marujo, H.A. & Neto, L.M.& Caetano, A.& Rivero, C. (2007). *Revolução Positiva e práticas apreciativas em Contextos Organizacionais*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.13, Nº1, 115-136.

McCrae, R. R. & Costa, Jr., P.T. (2007). *Brief Versions of the NEO-PI-3*. *Journal of Individual Differences*, Vol.28(3), 116-128.

Mobberg, D. J. (1999). *The Big Five and Organizational Virtue*. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, 245-272.

Muck, P.M. & Hell, B. & Gosling, S. M. (2007). *Construct Validation of a Short Five-Factor Model Instrument – A Self-Peer Study on The German Adaptation of the Ten-Item Personality Inventory (TIPI-G)*. *European Journal of Psychological Assessment*. Vol23(3), 166-175.

Nathan, B.R. & Mohrman Jr, A.M. & Milliman, J. (1991) *Interpersonal Relations as a Context for The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study*. *Academy of Management Journal*. Vol.34 No.2, 352-369.

Nemeroff, W.F. & Cosentino, J.(1979). *Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers*. *Academy of Management Journal*, Vol.22. No. 3, 566-576.

Nemeroff, W.F. & Cosentino, J.(1979). *An Exploration of the relationship between performance feedback interview outcomes as perceived by managers and subordinates*. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 25-34.

Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Lisboa. Editora Pergaminho.

Neves, J. G. & Garrido, M. & Simões, E. (2006). Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais. Edições Sílabo.

Rammstedt, B. & John, O.P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41, 203-212.

Russel, J. S. & Goode, D. L. (1988). An Analysis of Manager's Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.1, 63-67.

Sandra, A. & Kiffin-Petersen & Cordery, J.L. (2003) Trust, individualismo and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *Journal of Human Resource Management* 14:1, 93 – 116.

Seevers, J.S.(1979). Management by Objectives and Performance Appraisal. *Air University Review*.

Silverman, S. B. & Wexley, K. N. (1984) Reaction of Employee to Performance Appraisal Interviews as a Function of Their Participation in Rating Scale Development. *Personnel Psychology*, 37, 703-710.

Smith, W.J. & Harrington, K. V. & Houghton, J. D. (2000) Predictors of Performance Appraisal Discomfort. *Public Personnel Management*. Vol. 29, No. 1, 21- 32.

Tziner, A. & Murphy, K.R. & Cleveland, J. N. & Yavo, A. & Hayoon, E. (2008). A New Old Question: Do contextual factors relate to rating behavior: An investigation with peer evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, No.1.

Tziner, A. & Murphy, K.R. & Cleveland, J. N. (2002). Does Conscientiousness Moderate the Relationship Between Attitudes and Beliefs Regarding Performance Appraisal and Rating Behavior? *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10, No.3.

Tziner, A. & Murphy, K.R. & Cleveland, J. N. (2001). Relationship Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No.3.

Tziner, A & Latham,G.P.& Price,B:S.& Haccoun, R. (1996) Development and Validation of a Questionnaire for Measuring Perceived Political Considerations in Performance Appraisal. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 17, 179-190.

Tziner, A. & Murphy, K.R & Murphy, K.R. (1997). PCPAQ – The Questionnaire for Measuring Perceived Political Considerations in Performance Appraisal: Some New Evidence Regarding its Psychometric Qualities. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol.12, No 1, 189-199.

Waldman, D. A. & Einstein, W. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.

Walsh, M.B. (2003). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal: a dissertation. Louisiana State University: Louisiana.

Wright, R. P. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 339-374.

Anexo 1

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Decreto Regulamentar n.º 6/2006

de 20 de Junho

O sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP), criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, constitui um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações públicas e uma das mais importantes ferramentas para a boa gestão dos recursos humanos do Estado.

O SIADAP assenta pois numa lógica de gestão por objectivos, exigindo a definição de objectivos individuais articulados com os objectivos organizacionais das entidades e organismos, desta forma garantindo a coerência entre os resultados globais, essenciais para assegurar o cumprimento dos objectivos da organização.

O SIADAP é, pois, um novo passo para uma nova cultura de gestão nas administrações públicas, independentemente das dificuldades na sua implementação.

Passados quase dois anos desde a sua aprovação, mantinha-se o SIADAP não devidamente adaptado às especificidades da administração local.

De facto, a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, que criou o SIADAP, prevê, no n.º 3 do artigo 2.º, a sua adaptação aos funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração local através de decreto regulamentar, desde logo decorrendo do disposto no n.º 2 do artigo 243.º da Constituição, que consagra o princípio de que é aplicável aos funcionários e agentes da administração local o regime dos funcionários e agentes do Estado, com as adaptações necessárias.

Com o presente decreto regulamentar cria-se finalmente o mecanismo indispensável à aplicação do novo sistema de avaliação do desempenho à administração local, procedendo-se à adaptação do mencionado diploma.

Foram ouvidas a Associação Nacional de Municípios Portugueses e a Associação Nacional de Freguesias.

Foram observados os procedimentos decorrentes da Lei n.º 23/98, de 26 de Maio.

Assim:

Ao abrigo do disposto no n.º 3 do artigo 2.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e nos termos da alínea c) do artigo 199.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Âmbito

1 — A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, aplica-se com as adaptações constantes do presente decreto regulamentar aos funcionários, agentes e demais trabalhadores dos municípios e respectivos serviços municipalizados, das freguesias e das entidades intermunicipais a que se referem as Leis n.ºs 10/2003 e 11/2003, ambas de 13 de Maio, bem como ao seu pessoal dirigente de nível intermédio, quando exista.

2 — O disposto no Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, é também aplicável aos trabalhadores das entidades referidas no número anterior, com as adaptações constantes do presente decreto regulamentar.

Artigo 2.º

Ciclo anual de gestão

O sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública (SIADAP) integra-se no ciclo

anual de gestão das entidades referidas no artigo 1.º e apresenta as seguintes fases:

- a) Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os objectivos estratégicos, as orientações do órgão executivo e as competências orgânicas;
- b) Estabelecimento dos objectivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte;
- c) Estabelecimento dos objectivos individuais e de responsabilidade partilhada a atingir por cada trabalhador e ou equipa no ano seguinte;
- d) Elaboração do relatório de actividades;
- e) Avaliação dos desempenhos.

Artigo 3.º

Fichas

São utilizados os modelos de impressos de fichas de avaliação aprovados pela Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio, com as necessárias adaptações no que respeita à identificação dos serviços.

Artigo 4.º

Conselho de coordenação da avaliação

1 — Junto dos presidentes dos órgãos executivos das entidades referidas no artigo 1.º funciona um conselho de coordenação da avaliação, ao qual compete:

- a) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho;
- b) Garantir a selectividade do sistema de avaliação, cabendo-lhe validar as avaliações finais iguais ou superiores a *Muito bom*;
- c) Emitir parecer sobre as reclamações dos avaliados;
- d) Proceder à avaliação do desempenho nos casos de ausência de superior hierárquico.

2 — Nos municípios, o conselho de coordenação da avaliação é presidido pelo presidente da câmara e integra os vereadores que exerçam funções a tempo inteiro, os dirigentes máximos de cada unidade orgânica e o dirigente responsável pela área de pessoal.

3 — Nos casos em que da aplicação dos critérios constantes do número anterior o número de membros do conselho de coordenação da avaliação seja superior a 10, a sua composição pode ser reduzida, por determinação do presidente da câmara, devendo integrar os seguintes elementos:

- a) Presidente da câmara municipal;
- b) Vereadores a tempo inteiro, em número a definir pelo presidente da câmara;
- c) Dirigente responsável pela área dos recursos humanos;
- d) Outros dirigentes, em número a definir pelo presidente da câmara.

4 — Os elementos mencionados nas alíneas b) e d) do número anterior ficam sujeitos à regra da rotatividade.

5 — Nos municípios dotados de direcções municipais, é criado um conselho de coordenação da avaliação por cada direcção e um conselho de coordenação da avaliação para os restantes serviços.

6 — Os conselhos de coordenação da avaliação referidos no número anterior têm a seguinte composição:

- a) Nas direcções municipais, o presidente da câmara municipal ou o vereador responsável pela direcção municipal em causa, que preside, o respectivo director municipal, os dirigentes máximos das respectivas unidades orgânicas que integram a direcção municipal e o dirigente responsável pela área dos recursos humanos;
- b) Nos restantes serviços, o presidente da câmara municipal ou o vereador responsável pela área do pessoal, que preside, os dirigentes máximos de cada unidade orgânica e o dirigente responsável pela área dos recursos humanos.

7 — Nos municípios em que existam serviços municipalizados, o conselho de coordenação da avaliação é presidido pelo presidente do conselho de administração e integra o dirigente responsável pela área dos recursos humanos da câmara municipal e os dirigentes máximos de cada unidade orgânica.

8 — Nas freguesias, o conselho de coordenação da avaliação é composto pelo presidente da junta de freguesia, que preside, pelo secretário, pelo tesoureiro e pelos chefes de secção, quando existam.

9 — Nas áreas metropolitanas e nas comunidades intermunicipais, o conselho de coordenação da avaliação é presidido pelo presidente do órgão executivo e integra todos os dirigentes de nível intermédio de 1.º grau, bem como outros dirigentes directamente dependentes do presidente do órgão executivo.

10 — O presidente do órgão executivo das entidades abrangidas pelo presente decreto regulamentar assegura a elaboração do regulamento de funcionamento do conselho de coordenação da avaliação.

Artigo 5.º

Gestão e acompanhamento do SIADAP

1 — No final do período de avaliação, cada entidade referida no artigo 1.º envia à Direcção-Geral das Autarquias Locais, para tratamento estatístico, um relatório anual sobre a avaliação do desempenho, por meios informáticos, sem referências nominativas, que evidencie o cumprimento das regras estabelecidas na lei, nomeadamente através da indicação das classificações atribuídas por grupo profissional.

2 — Com fins de acompanhamento da aplicação do SIADAP, é criada junto da Direcção-Geral das Autarquias Locais uma base de dados contendo os elementos dos relatórios enviados nos termos do disposto no número anterior.

3 — A Direcção-Geral das Autarquias Locais envia anualmente ao membro do Governo responsável pela administração local um relatório anual dos resultados da avaliação do desempenho das entidades referidas no artigo 1.º

4 — A Direcção-Geral das Autarquias Locais deve enviar anualmente à Direcção-Geral da Administração Pública, em suporte informático, os elementos referidos no n.º 2, para efeitos do disposto no artigo 37.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

Artigo 6.º

Publicitação de dados

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, é divulgado nas entidades referidas no artigo 1.º o resul-

tado global da avaliação, contendo o número das menções qualitativas atribuídas por grupo profissional, bem como o número de casos em que se verificou avaliação extraordinária ou suprimento de avaliação.

2 — Os dados globais da aplicação do SIADAP são publicitados externamente, a partir da elaboração de um relatório anual de acompanhamento a efectuar pela Direcção-Geral da Administração Pública, nomeadamente através de página electrónica.

Artigo 7.º

Dirigente máximo do serviço

As referências feitas ao dirigente máximo do serviço ou organismo na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, bem como no Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, consideram-se feitas, para efeitos de aplicação do presente decreto regulamentar:

- a) Ao presidente da câmara municipal, nos municípios;
- b) Ao presidente do conselho de administração, nos serviços municipalizados;
- c) À junta de freguesia, nas freguesias;
- d) Ao presidente da junta metropolitana, nas grandes áreas metropolitanas;
- e) Ao presidente da junta da comunidade urbana, nas comunidades urbanas;
- f) Ao presidente do conselho directivo, nas comunidades intermunicipais.

Artigo 8.º

Avaliação do desempenho de 2006

1 — O processo de avaliação do desempenho no ano de 2006 inicia-se com a fixação de objectivos, a qual terá lugar até ao final do mês de Junho de 2006.

2 — Os objectivos a fixar nos termos do número anterior reportam-se ao 2.º semestre de 2006.

3 — O disposto nos números anteriores é aplicável aos trabalhadores que, até 30 de Junho de 2006, venham a reunir o requisito de seis meses de contacto funcional com o respectivo avaliador, não havendo lugar a avaliação extraordinária.

4 — A avaliação do desempenho efectuada nos termos dos números anteriores abrange todo o serviço prestado no ano de 2006.

Artigo 9.º

Norma revogatória

É revogado o Decreto Regulamentar n.º 45/88, de 16 de Dezembro.

Artigo 10.º

Entrada em vigor

O presente decreto regulamentar entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 16 de Março de 2006. — José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa — Eduardo Arménio do Nascimento Cabrita —

Fernando Teixeira dos Santos — Manuel Pedro Cunha da Silva Pereira.

Promulgado em 24 de Maio de 2006.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 25 de Maio de 2006.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.*

Declaração de Rectificação n.º 33/2006

Para os devidos efeitos se declara que a Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, publicada no *Diário da República*, 1.ª série, n.º 79, de 21 de Abril de 2006, cujo original se encontra arquivado nesta Secretaria-Geral, saiu com as seguintes inexactidões, que assim se rectificam:

1 — No n.º 11, alínea *e*), onde se lê «Será integrado» deve ler-se «Serão integrados».

2 — No n.º 12, alínea *b*), subalínea *ii*), onde se lê «no âmbito dos TIC» deve ler-se «no âmbito das TIC».

3 — No n.º 12, alínea *c*), onde se lê «visando a sua reestruturação» deve ler-se «visando a sua reestruturação».

4 — No n.º 12, alínea *c*), subalínea *v*), onde se lê «O Conselho Nacional de segurança rodoviária;» deve ler-se «O Conselho Nacional de Segurança Rodoviária;».

5 — No n.º 13, alínea *c*), onde se lê «Sem prejuízo da sua reestruturação» deve ler-se «Sem prejuízo de avaliação visando a sua reestruturação».

6 — No n.º 16, alínea *b*), subalínea *xiii*), onde se lê «Ministério do Trabalho e de Solidariedade Social;» deve ler-se «Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social;».

7 — No n.º 18, alínea *c*), subalínea *v*), onde se lê «formulação de políticas e do planeamento estratégico e avaliação;» deve ler-se «formulação de políticas e ao planeamento estratégico e avaliação;».

8 — No n.º 20, alínea *c*), onde se lê «Sem prejuízo da sua reestruturação» deve ler-se «Sem prejuízo de avaliação visando a sua reestruturação».

9 — No n.º 20, alínea *f*), subalínea *ix*), onde se lê «nos Serviços Sociais da Administração Pública, I. P.» deve ler-se «nos SSAP, do MFAP».

10 — No n.º 21, alínea *b*), subalínea *ii*), onde se lê «do Instituto para a Segurança, a Higiene e Saúde no Trabalho» deve ler-se «do Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho».

11 — No n.º 21, alínea *c*), subalínea *v*), onde se lê «O Conselho Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho;» deve ler-se «O Conselho Nacional de Higiene e Segurança no Trabalho;».

12 — No n.º 23, alínea *d*), onde se lê «bem como as instituições do ME em matéria de ensino» deve ler-se «bem como as atribuições do ME em matéria do ensino».

13 — No n.º 23, alínea *e*), subalínea *v*), onde se lê «integradas nos SSAP;» deve ler-se «integrados nos SSAP, do MFAP;».

14 — No n.º 23, alínea *f*), onde se lê «competências dos conselhos referidos na» deve ler-se «competências do conselho referido na».

15 — No n.º 25, alínea *g*), onde se lê «São extintos» deve ler-se «Serão extintos».

16 — No n.º 25, alínea *g*), subalínea *iii*), onde se lê «O Conselho Superior de Arquivos;» deve ler-se «O Conselho Superior de Arquivos;».

17 — No anexo *v*, onde se lê «Movijovem (*g*)» deve ler-se «Movijovem (*f*)».

18 — No anexo *x*, onde se lê «Comissão de Protecção às Vítimas de Crime» deve ler-se «Comissão de Protecção às Vítimas de Crimes».

19 — No anexo *xiv*, onde se lê «A analisar no âmbito do Estudo de Avaliação Internacionall dos Laboratórios do Estado» deve ler-se «A analisar no âmbito do Estudo de Avaliação Internacional dos Laboratórios do Estado».

20 — No anexo *xv*, onde se lê «O Conselho Nacional de Segurança e Higiene no Trabalho» deve ler-se «O Conselho Nacional de Higiene e Segurança no Trabalho».

21 — No anexo *xv*, onde se lê «INATEL» deve ler-se «Instituto Nacional de Aproveitamento dos Tempos Livres».

22 — No anexo *xvi*, onde se lê «Instituto (*a*) da Droga e da Toxicodependência» deve ler-se «Instituto da Droga e da Toxicodependência (*a*)».

23 — No anexo *xix*, onde se lê «Fundação Ricardo Espírito Santo» deve ler-se «Fundação Ricardo Espírito Santo Silva».

24 — No anexo *xix*, onde se lê «O Teatro Nacional S. João;» deve ler-se «O Teatro Nacional de S. João;».

Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, 14 de Junho de 2006. — O Secretário-Geral, *José M. Sousa Rego.*

MINISTÉRIOS DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO E DA EDUCAÇÃO

Portaria n.º 582/2006

de 20 de Junho

Com base nos Decretos-Leis n.ºs 46 354 e 46 355, ambos de 26 de Maio de 1965, diplomas que regularam o funcionamento do, então, Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira, hoje Instituto de Formação Turística (INFTUR), foi promovida a criação da Escola de Hotelaria e Turismo da Madeira (EHTM).

A tutela da EHTM foi transferida para o Governo Regional da Região Autónoma da Madeira (RAM), ao qual, através da Secretaria Regional de Economia, cabia exercer as competências até então atribuídas ao Centro Nacional de Formação Turística e Hoteleira, nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 281/78, de 8 de Setembro.

O Decreto-Lei n.º 439/88, de 30 de Novembro, veio estipular que os órgãos centrais de turismo, sem prejuízo das competências próprias que, por força da lei, lhes assistam no território nacional, colaboram com os órgãos competentes da RAM na prossecução da política turística nacional e na sua articulação com a definida para a Região Autónoma.

O n.º 1 do artigo 10.º daquele diploma legal estabelece que «sem prejuízo do poder de superintendência do Governo Regional na Escola de Hotelaria e Turismo da Madeira (EHTM), deverá a acção desta integrar-se na política de formação do Instituto Nacional de For-

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS**Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004**

de 14 de Maio

A avaliação do desempenho é um instrumento de desenvolvimento da estratégia das organizações, fornecendo elementos essenciais para melhorar a definição das funções, ajustar a formação às necessidades dos trabalhadores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais para a equipa.

A avaliação de desempenho é também uma das mais poderosas ferramentas para a gestão de recursos humanos. O seu objectivo é melhorar os resultados, ajudando os trabalhadores a atingir níveis de desempenho mais elevados, sendo uma fonte de informação útil para desencadear medidas de desenvolvimento pessoal e profissional.

A instituição de um modelo credível de avaliação é essencial para a introdução de uma nova cultura de gestão pública, para uma correcta apreciação dos recursos alocados a cada um dos organismos e funções e para a criação de condições de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos.

Trata-se também de um instrumento de gestão que, a ser devidamente utilizado, permitirá identificar desequilíbrios funcionais, deficiências organizacionais, responsabilizar o pessoal e os dirigentes e criar um clima de exigência, de mérito e de transparência na acção dos serviços.

Com a criação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, a Administração Pública passa a dispor de um instrumento efectivo para avaliar o desempenho dos seus serviços e organismos, dirigentes e trabalhadores.

Obedecendo aos princípios e regras gerais de avaliação do desempenho definidos pelo SIADAP, é regulamentado, desde já, o processo de avaliação dos trabalhadores e dirigentes da Administração Pública.

Com esta regulamentação criam-se os mecanismos indispensáveis à aplicação do novo sistema de avaliação do desempenho, designadamente calendarizando e concretizando as diversas fases que integram o processo de avaliação e definindo regras para a sua execução e aplicação em concreto aos diversos serviços e organismos.

É ainda regulamentada a matéria referente ao conselho coordenador da avaliação, criado como instância de consulta, apoio e apreciação das reclamações, determinando-se a sua composição e forma de funcionamento, e são definidas as modalidades de avaliação do desempenho e os casos especiais de suprimento da mesma.

É dado o devido relevo à determinação específica da relação da avaliação de desempenho e o processo de desenvolvimento profissional de cada trabalhador através da adequada formação.

O presente diploma regulamenta também a avaliação dos dirigentes de nível intermédio, de modo a garantir um processo homogéneo e coerente com as especificidades próprias da função, tendo como objectivo reforçar a capacidade de liderança e as competências de gestão.

Por fim, são previstos os instrumentos de gestão e controlo do sistema de avaliação do desempenho, através da atribuição de competências para a elaboração e divulgação dos relatórios dos resultados obtidos.

Quanto à entrada em vigor e aplicação do diploma no 1.º ano, determina-se que serão fixados objectivos para o 2.º semestre de 2004, a ser avaliados em 2005, e que o resultado dessa avaliação será considerado para o ano completo de 2004.

Este modelo de avaliação do desempenho é, assim, um novo instrumento de gestão no sentido de promover uma cultura de mérito, exigência, motivação e reconhecimento, por forma a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços públicos, com base em objectivos de qualidade e excelência, de liderança e responsabilidade e de mérito e qualificação.

Foram observados os procedimentos decorrentes da Lei n.º 23/98, de 26 de Maio.

Assim:

Nos termos do artigo 22.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e da alínea c) do artigo 199.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

REGULAMENTO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TRABALHADORES E DIRIGENTES INTERMÉDIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**CAPÍTULO I****Objecto e âmbito de aplicação****Artigo 1.º****Objecto e âmbito de aplicação**

1 — O presente diploma regulamenta a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho dos funcionários e agentes dos serviços e organismos da administração directa do Estado, bem como ao sistema de avaliação aplicável aos dirigentes de nível intermédio.

2 — A aplicação do presente diploma abrange ainda os demais trabalhadores da administração directa do Estado, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo superior a seis meses.

3 — A aplicação do presente diploma aos institutos públicos faz-se sem prejuízo das adaptações necessárias.

CAPÍTULO II**Estrutura e conteúdo do sistema de avaliação de desempenho****SECÇÃO I****Componentes para a avaliação****Artigo 2.º****Componentes para a avaliação**

A avaliação de desempenho na Administração Pública integra as seguintes componentes:

- a) Objectivos;
- b) Competências comportamentais;
- c) Atitude pessoal.

Artigo 3.º**Objectivos**

1 — A avaliação dos objectivos visa comprometer os trabalhadores com os objectivos estratégicos da organização e responsabilizar pelos resultados, promovendo uma cultura de qualidade, responsabilização e optimização de resultados, de acordo com as seguintes regras:

- a) O processo de definição de objectivos e indicadores de medida, para os diferentes trabalhadores, é da responsabilidade de cada organismo;
- b) Os objectivos devem ser acordados entre avaliador e avaliado no início do período da avaliação prevalecendo, em caso de discordância, a posição, do avaliador;
- c) A definição dos objectivos deve ser clara e dirigida aos principais resultados a obter pelo colaborador no âmbito do plano de actividades do respectivo serviço;
- d) Os objectivos a fixar devem ser no máximo cinco e no mínimo três, dos quais pelo menos um é de responsabilidade partilhada;
- e) São objectivos de responsabilidade partilhada os que implicam o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada;
- f) Os objectivos devem ser sujeitos a ponderação, não podendo cada um deles ter valor inferior a 15 % ou a 20 %, consoante tenham sido fixados, respectivamente, em cinco ou menos objectivos.

2 — De acordo com os indicadores de medida de concretização previamente estabelecidos, cada objectivo é aferido em três níveis:

Nível 5 — superou claramente o objectivo;

Nível 3 — cumpriu o objectivo;

Nível 1 — não cumpriu o objectivo.

3 — A avaliação desta componente resulta da média ponderada dos níveis atribuídos.

Artigo 4.º**Competências comportamentais**

A avaliação das competências comportamentais visa promover o desenvolvimento e qualificação dos dirigentes e trabalhadores, maximizar o seu desempenho e promover uma cultura de excelência e qualidade, de acordo com as seguintes regras:

- a) As competências são definidas em função dos diferentes grupos profissionais de forma a garantir uma melhor adequação dos factores de avaliação às exigências específicas de cada realidade;
- b) O avaliado deve ter conhecimento, no início do período de avaliação, das competências exigidas para a respectiva função, assim como da sua ponderação;
- c) O número de competências deve ser no mínimo de quatro e no máximo de seis;
- d) A ponderação de cada competência não pode ser inferior a 10 %.

Artigo 5.º**Atitude pessoal**

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

SECÇÃO II**Sistema de classificação****Artigo 6.º****Escala de avaliação**

1 — A avaliação de cada uma das componentes do sistema de avaliação de desempenho é feita numa escala de 1 a 5, devendo a classificação ser atribuída pelo avaliador em números inteiros.

2 — O resultado global da avaliação de cada uma das componentes do sistema de avaliação de desempenho é expresso na escala de 1 a 5 correspondente às seguintes menções qualitativas:

Excelente — de 4,5 a 5 valores;

Muito bom — de 4 a 4,4 valores;

Bom — de 3 a 3,9 valores;

Necessita de desenvolvimento — de 2 a 2,9 valores;

Insuficiente — de 1 a 1,9 valores.

Artigo 7.º**Sistema de classificação**

1 — A classificação final é determinada pela média ponderada da avaliação de cada uma das suas componentes, de acordo com a seguinte ponderação:

Grupos de pessoal	Objectivos	Competências	Atitude pessoal
Técnico superior e técnico	60	30	10
Técnico-profissional e administrativo	50	40	10
Operário	40	50	10
Auxiliar	20	60	20

2 — A adaptação desta escala a corpos especiais e carreiras de regime especial não pode prever ponderação inferior a 40 %, no caso dos objectivos, ou inferior a 30 %, no caso das competências.

Artigo 8.º**Expressão da avaliação final**

1 — A avaliação global resulta das pontuações obtidas em cada uma das componentes do sistema de avaliação ponderadas nos termos do artigo anterior e expressa através da classificação qualitativa e quantitativa constante da escala de avaliação referida no n.º 2 do artigo 6.º

2 — Para os efeitos dos n.ºs 1 a 3 do artigo 7.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, os anos relevantes são seguidos, admitindo-se um único ano interpolado com ava-

liação inferior à legalmente requerida, desde que não seja o da última menção atribuída.

Artigo 9.º

Diferenciação de mérito e excelência

1 — A diferenciação dos desempenhos de mérito e excelência é garantida pela fixação de percentagens máximas para as classificações de *Muito bom* e *Excelente*, respectivamente de 20 % e 5 %, numa perspectiva de maximização da qualidade do serviço.

2 — O sistema de percentagens previsto no número anterior deve ser aplicado por serviço ou organismo e de modo equitativo aos diferentes grupos profissionais, os quais podem ser agregados para esse efeito nos serviços ou organismos em que o número de avaliados por cada um dos grupos profissionais seja inferior a 20.

3 — A atribuição de percentagens máximas deve ser do conhecimento de todos os avaliados.

4 — A atribuição da classificação de *Muito bom* implica fundamentação que evidencie os factores que contribuíram para o resultado final.

5 — A atribuição da classificação de *Excelente* deve ainda identificar os contributos relevantes para o serviço, tendo em vista a sua inclusão na base de dados sobre boas práticas.

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

Artigo 10.º

Fichas de avaliação

1 — O sistema de avaliação do desempenho obedece a instrumentos normalizados e diferenciados em função dos grupos profissionais ou situações específicas, a aprovar por portaria conjunta dos membros do governo da tutela e do responsável pela área da Administração Pública.

2 — Os instrumentos referidos no número anterior incluem a definição de cada um dos factores que integram as componentes de competências e atitude pessoal dos diferentes grupos profissionais, bem como a descrição dos comportamentos que lhes correspondem.

CAPÍTULO III

Competência para avaliar e homologar

Artigo 11.º

Intervenientes no processo de avaliação

Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada organismo:

- a) Os avaliadores;
- b) O conselho de coordenação da avaliação;
- c) O dirigente máximo do respectivo serviço ou organismo.

Artigo 12.º

Avaliadores

1 — A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou do funcionário que possua responsabilidades de coordenação sobre o avaliado, cabendo ao avaliador:

- a) Definir objectivos dos seus colaboradores directos de acordo com os objectivos fixados para o organismo e para a respectiva unidade orgânica;
- b) Avaliar anualmente os seus colaboradores directos, cumprindo o calendário de avaliação;
- c) Assegurar a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;
- d) Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento.

2 — Só podem ser avaliadores os superiores hierárquicos imediatos ou os funcionários com responsabilidades de coordenação sobre os avaliados que, no decurso do ano a que se refere a avaliação, reúnam o mínimo de seis meses de contacto funcional com o avaliado.

3 — Nos casos em que não estejam reunidas as condições previstas no número anterior é avaliador o superior hierárquico de nível seguinte ou, na ausência deste, o conselho coordenador da avaliação.

Artigo 13.º

Conselho de coordenação da avaliação

1 — Junto do dirigente máximo de cada serviço ou organismo funciona um conselho de coordenação da avaliação, ao qual compete:

- a) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho;
- b) Garantir a selectividade do sistema de avaliação, cabendo-lhe validar as avaliações finais iguais ou superiores a *Muito bom*;
- c) Emitir parecer sobre as reclamações dos avaliados;
- d) Proceder à avaliação de desempenho nos casos de ausência de superior hierárquico;
- e) Propor a adopção de sistemas específicos de avaliação nos termos previstos na Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

2 — O conselho de coordenação da avaliação é presidido pelo dirigente máximo do organismo e integra todos os dirigentes de nível superior e os dirigentes de nível intermédio de 1.º grau, bem como outros dirigentes dependentes directamente do dirigente máximo do organismo.

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

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

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

Artigo 14.º

Dirigente máximo do serviço

1 — Para efeitos de aplicação do presente diploma, considera-se dirigente máximo do serviço o titular do cargo de direcção superior de 1.º grau ou outro dirigente responsável pelo serviço ou organismo directamente dependente do membro do Governo.

2 — Compete ao dirigente máximo do serviço:

- a) Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço ou organismo;
- b) Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidos no presente diploma;
- c) Homologar as avaliações anuais;
- d) Decidir das reclamações dos avaliados, após parecer do conselho de coordenação da avaliação;
- e) Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho.

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

CAPÍTULO IV

Processo de avaliação do desempenho

SECÇÃO I

Modalidades

Artigo 15.º

Avaliação ordinária

A avaliação ordinária respeita aos trabalhadores que contem, no ano civil anterior, mais de seis meses de serviço efectivo prestado em contacto funcional com o respectivo avaliador e reporta-se ao tempo de serviço prestado naquele ano e não avaliado.

Artigo 16.º

Avaliação extraordinária

1 — São avaliados extraordinariamente os trabalhadores não abrangidos no artigo anterior que só venham a reunir o requisito de seis meses de contacto funcional com o avaliador competente durante o ano em que é feita a avaliação e até 30 de Junho, devendo o interessado solicitá-la por escrito ao dirigente máximo do serviço no decurso do mês de Junho.

2 — A avaliação extraordinária obedece à tramitação prevista para a avaliação ordinária, salvo no que diz respeito às datas fixadas, sem prejuízo da observância dos intervalos temporais entre cada uma das fases do processo.

Artigo 17.º

Casos especiais

Aos trabalhadores que exerçam cargo ou funções de reconhecido interesse público, bem como actividade sindical, a classificação obtida no último ano imediatamente anterior ao exercício dessas funções ou actividades reporta-se, igualmente, aos anos seguintes relevantes para efeitos de promoção e progressão.

Artigo 18.º

Suprimento da avaliação

1 — Quando o trabalhador permanecer em situação que inviabilize a atribuição de avaliação ordinária ou extraordinária e não lhe for aplicável o disposto no artigo anterior, terá lugar adequada ponderação do currículo profissional relativamente ao período que não foi objecto de avaliação, para efeitos de apresentação a concurso de promoção ou progressão nos escalões.

2 — O suprimento previsto no número anterior será requerido ao júri do concurso, no momento da apresentação da candidatura, nos termos previstos no respectivo aviso de abertura, ou ao dirigente máximo do serviço, quando se complete o tempo necessário para a progressão.

3 — A ponderação curricular só é relevante para fins de admissão a concurso e não prejudica, em caso de deliberação favorável do respectivo júri, nova apreciação curricular para efeitos de ordenação dos candidatos.

Artigo 19.º

Ponderação curricular

1 — Na ponderação do currículo profissional, para efeitos do artigo anterior, são tidos em linha de conta:

- a) As habilitações académicas e profissionais do interessado;
- b) As acções de formação e aperfeiçoamento profissional que tenha frequentado, com relevância para as funções que exerce;
- c) O conteúdo funcional da respectiva categoria e, bem assim, de outros cargos que tenha exercido e as avaliações de desempenho que neles tenha obtido;
- d) A experiência profissional em áreas de actividade de interesse para as funções actuais.

2 — A ponderação curricular será expressa através de uma valoração que respeite a escala de avaliação quantitativa e qualitativa a que se refere o artigo 6.º

3 — Nos casos de atribuição de classificação igual ou superior a *Muito bom*, há lugar a fundamentação da mesma, nos termos previstos no artigo 9.º

SECCÃO II

Do processo

Artigo 20.º

Periodicidade

A avaliação do desempenho é anual e o respectivo processo terá lugar nos meses de Janeiro a Março, sem prejuízo do disposto no presente diploma para a avaliação extraordinária.

Artigo 21.º

Confidencialidade

1 — O processo da avaliação do desempenho tem carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

2 — Todos os intervenientes no processo, excepto o avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.

3 — Sem prejuízo do disposto nos números anteriores, é divulgado no organismo o resultado global da avaliação contendo o número das menções qualitativas atribuídas por grupo profissional, bem como o número de casos em que se verificou avaliação extraordinária ou suprimimento de avaliação.

SECCÃO III

Fases do processo

Artigo 22.º

Fases do processo

O processo de avaliação comporta as seguintes fases:

- a) Auto-avaliação;
- b) Avaliação prévia;
- c) Harmonização das avaliações de desempenho;
- d) Entrevista com o avaliado;
- e) Homologação;
- f) Reclamação para o dirigente máximo do serviço;
- g) Recurso hierárquico.

Artigo 23.º

Auto-avaliação

1 — A auto-avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento com o superior hierárquico de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 — A auto-avaliação tem carácter preparatório da entrevista de avaliação, não constituindo componente vinculativa da avaliação de desempenho.

3 — A auto-avaliação concretiza-se através de preenchimento de ficha própria a partir de 5 de Janeiro, devendo esta ser presente ao avaliador no momento da entrevista.

4 — Nos processos de avaliação extraordinária, o preenchimento da ficha de auto-avaliação será feito pelo avaliado nos primeiros cinco dias úteis do mês de Julho.

Artigo 24.º

Avaliação prévia

A avaliação prévia consiste no preenchimento das fichas de avaliação do desempenho pelo avaliador, a realizar en-

tre 5 e 20 de Janeiro, com vista à sua apresentação na reunião de harmonização das avaliações.

Artigo 25.º

Harmonização das avaliações

1 — Entre 21 e 31 de Janeiro realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação tendo em vista a harmonização das avaliações e a validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e excelência.

2 — A validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e excelência implica declaração formal, assinada por todos os membros do conselho coordenador da avaliação, do cumprimento daquelas percentagens.

Artigo 26.º

Entrevista de avaliação

Durante o mês de Fevereiro realizam-se as entrevistas individuais dos avaliadores com os respectivos avaliados, com o objectivo de analisar a auto-avaliação do avaliado, dar conhecimento da avaliação feita pelo avaliador e de estabelecer os objectivos a prosseguir pelos avaliados nesse ano.

Artigo 27.º

Homologação

As avaliações de desempenho ordinárias devem ser homologadas até 15 de Março.

Artigo 28.º

Reclamação

1 — Após tomar conhecimento da homologação da sua avaliação, o avaliado pode apresentar reclamação por escrito, no prazo de cinco dias úteis, para o dirigente máximo do serviço.

2 — A decisão sobre a reclamação será proferida no prazo máximo de 15 dias úteis, dependendo de parecer prévio do conselho de coordenação da avaliação.

3 — O conselho de coordenação da avaliação pode solicitar, por escrito, a avaliadores e avaliados, os elementos que julgar convenientes.

Artigo 29.º

Recurso

1 — Da decisão final sobre a reclamação cabe recurso hierárquico para o membro do Governo competente, a interpor no prazo de cinco dias úteis contado do seu conhecimento.

2 — A decisão deverá ser proferida no prazo de 10 dias úteis contados da data de interposição de recurso, devendo o processo de avaliação encerrar-se a 30 de Abril.

3 — O recurso não pode fundamentar-se na comparação entre resultados de avaliações.

CAPÍTULO V**Formação****Artigo 30.º****Necessidades de formação**

1 — Devem ser identificados no final da avaliação um máximo de três tipos de acções de formação de suporte ao desenvolvimento do trabalhador.

2 — A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos funcionários à exigência das funções que lhes estão atribuídas, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

CAPÍTULO VI**Avaliação dos dirigentes****Artigo 31.º****Regime especial**

A avaliação dos dirigentes visa promover o reforço e desenvolvimento das competências de gestão e comportamentos de liderança, devendo adequar-se à diferenciação da função, de acordo com as especialidades constantes do presente capítulo.

Artigo 32.º**Componentes da avaliação**

1 — A ponderação dos objectivos na avaliação dos dirigentes deve ser de 75 %, em reforço da responsabilidade partilhada pelo cumprimento dos objectivos do organismo.

2 — A ponderação das competências deve ser de 25 %, devendo o respectivo modelo ser diferenciado dos restantes grupos profissionais ao nível dos factores de avaliação.

3 — A garantia de diferenciação dos desempenhos é da responsabilidade do dirigente máximo do organismo, a quem cabe garantir a harmonização das avaliações, não estando, contudo, vinculado às regras constantes do artigo 9.º

Artigo 33.º**Avaliadores**

1 — A competência para avaliar cabe ao superior hierárquico imediato, carecendo sempre de homologação conjunta dos respectivos dirigentes de nível superior, excepto quando um deles tenha sido avaliador.

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

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

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

Artigo 34.º**Início da avaliação**

No 2.º ano da comissão de serviço, a avaliação ordinária só terá lugar quando o início de funções ocorra antes

de 1 de Junho, não havendo recurso a avaliação extraordinária.

Artigo 35.º**Efeitos da avaliação**

1 — A renovação da comissão de serviço depende da classificação mínima de *Bom* no último ano da respectiva comissão de serviço.

2 — Os resultados da avaliação de desempenho contam para a evolução na carreira de origem, de acordo com as regras e os critérios de promoção e progressão aplicáveis, sem prejuízo de outros direitos especialmente previsto no Estatuto dos Dirigentes da Administração Pública.

CAPÍTULO VII**Gestão e acompanhamento do sistema de avaliação do desempenho****Artigo 36.º****Monitorização e controlo**

1 — No final do período de avaliação, cada organismo deve apresentar ao membro do Governo da tutela o relatório anual dos resultados da avaliação do desempenho, sem referências nominativas, que evidencie o cumprimento das regras estabelecidas no presente diploma, nomeadamente através da indicação das classificações atribuídas pelos diferentes grupos profissionais.

2 — Compete à Secretaria-Geral de cada Ministério a elaboração de um relatório síntese da forma como o sistema de avaliação foi aplicado ao nível de cada Ministério.

3 — A estrutura e o conteúdo do relatório síntese são objecto de normalização através de portaria do membro do Governo responsável pela Administração Pública.

Artigo 37.º**Base de dados**

1 — Os relatórios referidos no artigo anterior serão remetidos, em suporte informático, à Direcção-Geral da Administração Pública para tratamento estatístico e constituição de uma base de dados específica do sistema de avaliação do desempenho da Administração Pública.

2 — A Direcção-Geral da Administração Pública elabora anualmente, no decurso do 3.º trimestre, um relatório global sobre a aplicação do sistema de avaliação do desempenho que sirva de suporte à definição da política de emprego público e à implementação de um adequado sistema de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Artigo 38.º**Auditorias**

1 — Cabe à Inspeção-Geral da Administração Pública analisar regularmente, no âmbito das suas actividades de auditoria, a forma como o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública é aplicado, mormente se os respectivos objectivos e princípios informadores estão a ser alcançados e respeitados.

2 — Poderá ser superiormente determinada à mesma Inspeção-Geral a realização de auditorias nos casos em que se revelem desvios dos objectivos estabelecidos, em especial à selectividade do sistema de avaliação do desempenho.

CAPÍTULO VIII

Disposições finais e transitórias

Artigo 39.º

Delegação de competências

Sempre que esteja em causa a aplicação a serviços des-concentrados, as competências atribuídas ao dirigente máximo do serviço nos termos do presente diploma podem ser delegadas nos respectivos dirigentes máximos.

Artigo 40.º

Avaliação do desempenho de 2003

A avaliação do desempenho referente ao ano de 2003 efectua-se de acordo com o sistema de classificação revogado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Artigo 41.º

Avaliação do desempenho de 2004

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

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

3 — O disposto nos números anteriores é aplicável aos trabalhadores que, até 30 de Junho de 2004, venham a reunir o requisito de seis meses de contacto funcional com o respectivo avaliador, não havendo lugar a avaliação extraordinária.

4 — A avaliação do desempenho efectuada nos termos dos números anteriores abrange todo o serviço prestado no ano de 2004, assim como o serviço prestado e não classificado de 2003.

5 — A avaliação de desempenho referente ao ano de 2004 nos serviços que disponham de um sistema de avaliação de desempenho específico efectua-se de acordo com o estabelecido no artigo 40.º do presente diploma, devendo a adaptação prevista no artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, entrar em vigor até ao final do corrente ano.

Artigo 42.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 1 de Abril de 2004. — José Manuel Durão Barroso — Maria

Manuela Dias Ferreira Leite — António José de Castro Bagão Félix.

Promulgado em 3 de Maio de 2004.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 5 de Maio de 2004.

O Primeiro-Ministro, José Manuel Durão Barroso.

Portaria n.º 509-A/2004

de 14 de Maio

Para execução do disposto no artigo 10.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio:

Manda o Governo, pela Ministra de Estado e das Finanças, aprovar os modelos de impressos de fichas de avaliação anexos à presente portaria, que começarão a ser utilizados desde já para os efeitos previstos no artigo 41.º do mesmo diploma.

A Ministra de Estado e das Finanças, Maria Manuela Dias Ferreira Leite, em 14 de Maio de 2004.

Fichas de auto-avaliação

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____
Serviço ou Organismo _____

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO GRUPO DE PESSOAL TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO A preencher pelo avaliado

Avaliado _____
Categoria _____
Unidade orgânica _____
Período de avaliação _____ a _____

1. OBJECTIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumprí os objectivos	Não cumprí todos os objectivos
Objectivo 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio	<input type="checkbox"/>
Direcção e orientação	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>
Informação e meios informáticos	<input type="checkbox"/>
Instalações e outros recursos materiais	<input type="checkbox"/>
Outros*	<input type="checkbox"/>

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA**Lei n.º 12-A/2008**

de 27 de Fevereiro

Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

TÍTULO I**Objecto e âmbito de aplicação****Artigo 1.º****Objecto**

1 — A presente lei define e regula os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

2 — Complementarmente, a presente lei define o regime jurídico-funcional aplicável a cada modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.

Artigo 2.º**Âmbito de aplicação subjectivo**

1 — A presente lei é aplicável a todos os trabalhadores que exercem funções públicas, independentemente da modalidade de vinculação e de constituição da relação jurídica de emprego público ao abrigo da qual exercem as respectivas funções.

2 — A presente lei é também aplicável, com as necessárias adaptações, aos actuais trabalhadores com a qualidade de funcionário ou agente de pessoas colectivas que se encontrem excluídas do seu âmbito de aplicação objectivo.

3 — Sem prejuízo do disposto na alínea a) do n.º 1 do artigo 10.º, a presente lei não é aplicável aos militares das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana, cujos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações constam de leis especiais.

4 — As leis especiais de revisão dos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações referidas no número anterior obedecem aos princípios subjacentes aos artigos 4.º a 8.º, n.ºs 1 a 3 do artigo 9.º, artigos 25.º a 31.º, 40.º e 41.º, n.ºs 1 a 4 do artigo 42.º, n.ºs 1 e 2 do artigo 43.º, n.º 1 do artigo 45.º, artigos 46.º, 47.º e 50.º, n.ºs 1 e 3 do artigo 66.º, artigo 67.º, n.ºs 1 e 2 do artigo 68.º, n.º 1 do artigo 69.º, artigos 70.º, 72.º, 73.º, 76.º a 79.º, 83.º e 84.º, n.º 1 do artigo 88.º, artigos 101.º a 103.º, n.ºs 1 a 3 do artigo 104.º, artigo 109.º, n.º 1 do artigo 112.º, artigos 113.º e 114.º, n.ºs 1 a 3 e 6 a 10 do artigo 117.º e artigo 118.º, com as adaptações impostas pela organização das Forças Armadas ou da Guarda Nacional Republicana e pelas competências dos correspondentes órgãos e serviços.

Artigo 3.º**Âmbito de aplicação objectivo**

1 — A presente lei é aplicável aos serviços da administração directa e indirecta do Estado.

2 — A presente lei é também aplicável, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências em matéria administrativa dos correspondentes órgãos de governo próprio, aos serviços das administrações regionais e autárquicas.

3 — A presente lei é ainda aplicável, com as adaptações impostas pela observância das correspondentes competências, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respectivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes.

4 — A aplicabilidade da presente lei aos serviços periféricos externos do Estado, quer relativamente aos trabalhadores recrutados localmente quer aos que, de outra forma recrutados, neles exerçam funções, não prejudica a vigência:

a) Das normas e princípios de direito internacional que disponham em contrário;

b) Dos regimes legais que sejam localmente aplicáveis; e

c) Dos instrumentos e normativos especiais de mobilidade interna.

5 — Sem prejuízo do disposto no n.º 2 do artigo anterior, a presente lei não é aplicável às entidades públicas empresariais nem aos gabinetes de apoio quer dos membros do Governo quer dos titulares dos órgãos referidos nos n.ºs 2 e 3.

TÍTULO II**Gestão dos recursos humanos****Artigo 4.º****Planificação da actividade e dos recursos**

1 — Tendo em consideração a missão, as atribuições, a estratégia, os objectivos superiormente fixados, as competências das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis, os órgãos e serviços planeiam, aquando da preparação da proposta de orçamento, as actividades, de natureza permanente ou temporária, a desenvolver durante a sua execução, as eventuais alterações a introduzir nas unidades orgânicas flexíveis, bem como o respectivo mapa de pessoal.

2 — Os elementos referidos no número anterior acompanham a respectiva proposta de orçamento.

Artigo 5.º**Mapas de pessoal**

1 — Os mapas de pessoal contêm a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respectivas actividades, caracterizados em função:

a) Da atribuição, competência ou actividade que o seu ocupante se destina a cumprir ou a executar;

b) Do cargo ou da carreira e categoria que lhes correspondam;

c) Dentro de cada carreira e, ou, categoria, quando imprescindível, da área de formação académica ou profissional de que o seu ocupante deva ser titular.

2 — Nos órgãos e serviços desconcentrados, os mapas de pessoal são desdobrados em tantos mapas quantas as unidades orgânicas desconcentradas.

3 — Os mapas de pessoal são aprovados, mantidos ou alterados pela entidade competente para a aprovação da proposta de orçamento e tornados públicos por afixação no órgão ou serviço e inserção em página electrónica, assim devendo permanecer.

4 — A alteração dos mapas de pessoal que implique redução de postos de trabalho fundamenta-se em reorganização do órgão ou serviço nos termos legalmente previstos.

Artigo 6.º

Gestão dos recursos humanos em função dos mapas de pessoal

1 — Face aos mapas de pessoal, o órgão ou serviço verifica se se encontram em funções trabalhadores em número suficiente, insuficiente ou excessivo.

2 — Sendo insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço, sem prejuízo do disposto na alínea *b)* do n.º 1 e nos n.ºs 3 e 4 do artigo seguinte, pode promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa.

3 — O recrutamento referido no número anterior, para ocupação dos postos de trabalho necessários à execução das actividades, opera-se com recurso à constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado, excepto quando tais actividades sejam de natureza temporária, caso em que o recrutamento é efectuado com recurso à constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo determinado ou determinável.

4 — O recrutamento para constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado nas modalidades previstas no n.º 1 do artigo 9.º inicia-se sempre de entre trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida.

5 — O recrutamento para constituição de relações jurídicas de emprego público por tempo determinado ou determinável nas modalidades previstas no n.º 1 do artigo 9.º inicia-se sempre de entre trabalhadores que:

a) Não pretendam conservar a qualidade de sujeitos de relações jurídicas de emprego público constituídas por tempo indeterminado; ou

b) Se encontrem colocados em situação de mobilidade especial.

6 — Em caso de impossibilidade de ocupação de todos ou de alguns postos de trabalho por aplicação do disposto nos números anteriores, o órgão ou serviço, precedendo parecer favorável dos membros do Governo responsáveis pelas finanças e pela Administração Pública, pode proceder ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável ou sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida.

7 — O sentido e a data do parecer referido no número anterior é expressamente mencionado no procedimento de recrutamento ali em causa.

8 — Nas condições previstas no n.º 4 do artigo anterior, sendo excessivo o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço começa por promover as diligências legais necessárias à cessação das relações jurídicas de emprego público constituídas por tempo determinado ou determinável de que não careça e, quando ainda necessário, aplica às restantes o regime legalmente previsto, incluindo o de colocação de pessoal em situação de mobilidade especial.

9 — O recrutamento previsto no n.º 5 pode ainda ocorrer, quando especialmente admitido na lei, mediante selecção própria estabelecida em razão de aptidão científica, técnica ou artística, devidamente fundamentada.

Artigo 7.º

Orçamentação e gestão das despesas com pessoal

1 — As verbas orçamentais dos órgãos ou serviços afectas a despesas com pessoal destinam-se a suportar os seguintes tipos de encargos:

a) Com as remunerações dos trabalhadores que se devam manter em exercício de funções no órgão ou serviço;

b) Com o recrutamento de trabalhadores necessários à ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal aprovados e, ou, com alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores que se mantenham em exercício de funções;

c) Com a atribuição de prémios de desempenho dos trabalhadores do órgão ou serviço.

2 — Sem prejuízo do disposto no n.º 6 do artigo 47.º, a orçamentação dos tipos de encargos referidos nas alíneas *b)* e *c)* do número anterior é efectuada de forma equitativa entre os órgãos ou serviços e tem por base a ponderação:

a) Dos objectivos e actividades do órgão ou serviço e da motivação dos respectivos trabalhadores, quanto ao referido na alínea *b)* do número anterior;

b) Do nível do desempenho atingido pelo órgão ou serviço no ano anterior ao da preparação da proposta de orçamento, quanto ao referido na alínea *c)*.

3 — Compete ao dirigente máximo do órgão ou serviço, ponderados os factores referidos na alínea *a)* do número anterior, decidir sobre o montante máximo de cada um dos tipos de encargos referidos na alínea *b)* do n.º 1 que se propõe suportar, podendo optar, sem prejuízo do disposto no n.º 6 do artigo 47.º, pela afectação integral das verbas orçamentais correspondentes a apenas um dos tipos.

4 — A decisão referida no número anterior é tomada no prazo de 15 dias após o início de execução do orçamento.

5 — Quando não seja utilizada a totalidade das verbas orçamentais destinadas a suportar o tipo de encargos referido na alínea *b)* do n.º 1, a parte remanescente acresce às destinadas a suportar o tipo de encargos referido na alínea *c)* do mesmo número.

TÍTULO III

Regimes de vinculação

CAPÍTULO I

Constituição da relação jurídica de emprego público

SECÇÃO I

Requisitos relativos ao trabalhador

Artigo 8.º

Requisitos

A constituição da relação jurídica de emprego público depende da reunião, pelo trabalhador, além de outros que a lei preveja, dos seguintes requisitos:

a) Nacionalidade portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, convenção internacional ou lei especial;

- b) 18 anos de idade completos;
- c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
- d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

SECÇÃO II

Modalidades da relação jurídica de emprego público

Artigo 9.º

Modalidades

1 — A relação jurídica de emprego público constitui-se por nomeação ou por contrato de trabalho em funções públicas, doravante designado por contrato.

2 — A nomeação é o acto unilateral da entidade empregadora pública cuja eficácia depende da aceitação do nomeado.

3 — O contrato é o acto bilateral celebrado entre uma entidade empregadora pública, com ou sem personalidade jurídica, agindo em nome e em representação do Estado, e um particular, nos termos do qual se constitui uma relação de trabalho subordinado de natureza administrativa.

4 — A relação jurídica de emprego público constitui-se ainda por comissão de serviço quando se trate:

- a) Do exercício de cargos não inseridos em carreiras, designadamente dos dirigentes;
- b) Da frequência de curso de formação específico ou da aquisição de certo grau académico ou de certo título profissional antes do período experimental com que se inicia a nomeação ou o contrato, para o exercício de funções integrado em carreira, em ambos os casos por parte de quem seja sujeito de uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado constituída previamente.

SECÇÃO III

Nomeação

Artigo 10.º

Âmbito da nomeação

São nomeados os trabalhadores a quem compete, em função da sua integração nas carreiras adequadas para o efeito, o cumprimento ou a execução de atribuições, competências e actividades relativas a:

- a) Missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes;
- b) Representação externa do Estado;
- c) Informações de segurança;
- d) Investigação criminal;
- e) Segurança pública, quer em meio livre quer em meio institucional;
- f) Inspeção.

Artigo 11.º

Modalidades da nomeação

1 — A nomeação reveste as modalidades de nomeação definitiva e de nomeação transitória.

2 — A nomeação definitiva é efectuada por tempo indeterminado, sem prejuízo do período experimental previsto e regulado no artigo seguinte.

3 — A nomeação transitória é efectuada por tempo determinado ou determinável.

Artigo 12.º

Período experimental da nomeação definitiva

1 — A nomeação definitiva de um trabalhador para qualquer carreira e categoria inicia-se com o decurso de um período experimental destinado a comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas pelo posto de trabalho que vai ocupar.

2 — Na falta de lei especial em contrário, o período experimental tem a duração de um ano.

3 — Durante o período experimental, o trabalhador é acompanhado por um júri especialmente constituído para o efeito, ao qual compete a sua avaliação final.

4 — A avaliação final toma em consideração os elementos que o júri tenha recolhido, o relatório que o trabalhador deve apresentar e os resultados das acções de formação frequentadas.

5 — A avaliação final traduz-se numa escala de 0 a 20 valores, considerando-se concluído com sucesso o período experimental quando o trabalhador tenha obtido uma avaliação não inferior a 14 ou a 12 valores, consoante se trate ou não, respectivamente, de carreira ou categoria de grau 3 de complexidade funcional.

6 — Concluído com sucesso o período experimental, o seu termo é formalmente assinalado por acto escrito da entidade competente para a nomeação.

7 — O tempo de serviço decorrido no período experimental que se tenha concluído com sucesso é contado, para todos os efeitos legais, na carreira e categoria em causa.

8 — Concluído sem sucesso o período experimental, a nomeação é feita cessar e o trabalhador regressa à situação jurídico-funcional de que era titular antes dela, quando constituída e consolidada por tempo indeterminado, ou cessa a relação jurídica de emprego público, no caso contrário, em qualquer caso sem direito a indemnização.

9 — Por acto especialmente fundamentado da entidade competente, ouvido o júri, o período experimental e a nomeação podem ser feitos cessar antecipadamente quando o trabalhador manifestamente revele não possuir as competências exigidas pelo posto de trabalho que ocupa.

10 — O tempo de serviço decorrido no período experimental que se tenha concluído sem sucesso é contado, sendo o caso, na carreira e categoria às quais o trabalhador regressa.

11 — As regras previstas na lei geral sobre procedimento concursal para efeitos de recrutamento de trabalhadores são aplicáveis, com as necessárias adaptações, à constituição, composição, funcionamento e competência do júri, bem como à homologação e impugnação administrativa dos resultados da avaliação final.

Artigo 13.º

Regime da nomeação transitória

1 — Aos pressupostos do recurso à nomeação transitória, ao período experimental e à sua duração e renovação são aplicáveis, com as necessárias adaptações, as disposições adequadas do Regime do Contrato de Trabalho em

Funções Públicas (RCTFP) relativas ao contrato a termo resolutivo.

2 — A área de recrutamento da nomeação transitória é constituída pelos trabalhadores que não tenham ou não pretendam conservar a qualidade de sujeitos de relações jurídicas de emprego público constituídas por tempo indeterminado, bem como pelos que se encontrem em situação de mobilidade especial.

Artigo 14.º

Forma da nomeação

1 — A nomeação reveste a forma de despacho e pode consistir em mera declaração de concordância com proposta ou informação anterior que, nesse caso, faz parte integrante do acto.

2 — Do despacho de nomeação consta a referência aos dispositivos legais habilitantes e à existência de adequado cabimento orçamental.

Artigo 15.º

Aceitação da nomeação

1 — A aceitação é o acto público e pessoal pelo qual o nomeado declara aceitar a nomeação.

2 — A aceitação é titulada pelo respectivo termo, de modelo aprovado por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

3 — No acto de aceitação o trabalhador presta o seguinte compromisso de honra:

«Afirmo solenemente que cumprirei as funções que me são confiadas, com respeito pelos deveres que decorrem da Constituição e da lei.»

Artigo 16.º

Competência

1 — A entidade competente para a nomeação é-o também para a assinatura do termo de aceitação.

2 — A competência prevista no número anterior pode, a solicitação do órgão ou serviço, ainda que por iniciativa do trabalhador, ser exercida pelo governador civil ou, no estrangeiro, pela autoridade diplomática ou consular.

Artigo 17.º

Prazo para aceitação

1 — Sem prejuízo do disposto em leis especiais, o prazo para aceitação é de 20 dias contado, continuamente, da data da publicitação do acto de nomeação.

2 — Em casos devidamente justificados, designadamente de doença e férias, o prazo previsto no número anterior pode ser prorrogado, por períodos determinados, pela entidade competente para a assinatura do respectivo termo.

3 — Em caso de ausência por maternidade, paternidade ou adopção, de faltas por acidente em serviço ou doença profissional e de prestação de serviço militar, o prazo previsto no n.º 1 é automaticamente prorrogado para o termo de tais situações.

Artigo 18.º

Efeitos da aceitação

1 — A aceitação determina o início de funções para todos os efeitos legais, designadamente os de percepção de remuneração e de contagem do tempo de serviço.

2 — Nos casos de ausência por maternidade, paternidade ou adopção e de faltas por acidente em serviço ou doença profissional, a percepção de remuneração decorrente de nomeação definitiva retroage à data da publicitação do respectivo acto.

3 — Nos casos previstos no n.º 3 do artigo anterior, a contagem do tempo de serviço decorrente de nomeação definitiva retroage à data da publicitação do respectivo acto.

Artigo 19.º

Falta de aceitação

1 — A entidade competente para a assinatura do termo de aceitação não pode, sob pena de responsabilidade civil, financeira e disciplinar, recusar-se a fazê-lo.

2 — Sem prejuízo do disposto em leis especiais, a falta de aceitação do nomeado importa a revogação automática do acto de nomeação sem que possa ser repetido no procedimento em que foi praticado.

SECÇÃO IV

Contrato

Artigo 20.º

Âmbito do contrato

São contratados os trabalhadores que não devam ser nomeados e cuja relação jurídica de emprego público não deva ser constituída por comissão de serviço.

Artigo 21.º

Modalidades do contrato

1 — O contrato reveste as modalidades de contrato por tempo indeterminado e de contrato a termo resolutivo, certo ou incerto.

2 — O tempo de serviço decorrido no período experimental que se tenha concluído sem sucesso é contado, sendo o caso, na carreira e categoria às quais o trabalhador regressa.

Artigo 22.º

Pressupostos e área de recrutamento do contrato a termo resolutivo

1 — Os pressupostos do recurso ao contrato a termo resolutivo são os previstos no RCTFP.

2 — A área de recrutamento do contrato a termo resolutivo é constituída pelos trabalhadores que não tenham ou não pretendam conservar a qualidade de sujeitos de relações jurídicas de emprego público constituídas por tempo indeterminado, bem como pelos que se encontrem em situação de mobilidade especial.

SECÇÃO V

Comissão de serviço

Artigo 23.º

Duração e renovação

1 — Na falta de lei especial em contrário, a comissão de serviço tem a duração de três anos, sucessivamente renovável por iguais períodos.

2 — O tempo de serviço decorrido em comissão de serviço é contado, sendo o caso, na carreira e categoria às quais o trabalhador regressa.

Artigo 24.º

Posse

1 — Sem prejuízo do disposto em leis especiais, a aceitação do exercício de cargos em comissão de serviço reveste a forma de posse.

2 — A posse é um acto público, pessoal e solene pelo qual o trabalhador manifesta a vontade de aceitar o exercício do cargo.

3 — É aplicável à comissão de serviço e à posse, com as necessárias adaptações, o disposto no artigo 14.º, nos n.ºs 2 e 3 do artigo 15.º, nos artigos 16.º e 17.º, no n.º 1 do artigo 18.º e no artigo 19.º

CAPÍTULO II

Garantias de imparcialidade

Artigo 25.º

Incompatibilidades e impedimentos

1 — A existência de incompatibilidades e de impedimentos contribui para garantir a imparcialidade no exercício de funções públicas.

2 — Sem prejuízo do disposto na Constituição, nos artigos 44.º a 51.º do Código do Procedimento Administrativo e em leis especiais, as incompatibilidades e os impedimentos a que se encontram sujeitos os trabalhadores, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público ao abrigo da qual exercem funções, são os previstos no presente capítulo.

Artigo 26.º

Incompatibilidade com outras funções

As funções públicas são, em regra, exercidas em regime de exclusividade.

Artigo 27.º

Acumulação com outras funções públicas

1 — O exercício de funções pode ser acumulado com o de outras funções públicas quando estas não sejam remuneradas e haja na acumulação manifesto interesse público.

2 — Sendo remuneradas e havendo manifesto interesse público na acumulação, o exercício de funções apenas pode ser acumulado com o de outras funções públicas nos seguintes casos:

- a) Inerências;
- b) Actividades de representação de órgãos ou serviços ou de ministérios;

c) Participação em comissões ou grupos de trabalho;

d) Participação em conselhos consultivos e em comissões de fiscalização ou outros órgãos colegiais, neste caso para fiscalização ou controlo de dinheiros públicos;

e) Actividades de carácter ocasional e temporário que possam ser consideradas complemento da função;

f) Actividades docentes ou de investigação de duração não superior à fixada em despacho dos membros do Governo responsáveis pelas finanças, Administração Pública e educação ou ensino superior e que, sem prejuízo do cumprimento da duração semanal do trabalho, não se sobreponha em mais de um terço ao horário inerente à função principal;

g) Realização de conferências, palestras, acções de formação de curta duração e outras actividades de idêntica natureza.

Artigo 28.º

Acumulação com funções privadas

1 — Sem prejuízo do disposto nos números seguintes, o exercício de funções pode ser acumulado com o de funções ou actividades privadas.

2 — A título remunerado ou não, em regime de trabalho autónomo ou subordinado, não podem ser acumuladas, pelo trabalhador ou por interposta pessoa, funções ou actividades privadas concorrentes ou similares com as funções públicas desempenhadas e que com estas sejam conflituantes.

3 — Estão, designadamente, abrangidas pelo disposto no número anterior as funções ou actividades que, tendo conteúdo idêntico ao das funções públicas desempenhadas, sejam desenvolvidas de forma permanente ou habitual e se dirijam ao mesmo círculo de destinatários.

4 — A título remunerado ou não, em regime de trabalho autónomo ou subordinado, não podem ainda ser acumuladas, pelo trabalhador ou por interposta pessoa, funções ou actividades privadas que:

- a) Sejam legalmente consideradas incompatíveis com as funções públicas;
- b) Sejam desenvolvidas em horário sobreposto, ainda que parcialmente, ao das funções públicas;
- c) Comprometam a isenção e a imparcialidade exigidas pelo desempenho das funções públicas;
- d) Provoquem algum prejuízo para o interesse público ou para os direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

Artigo 29.º

Autorização para acumulação de funções

1 — A acumulação de funções nos termos previstos nos artigos 27.º e 28.º depende de autorização da entidade competente.

2 — Do requerimento a apresentar para o efeito deve constar a indicação:

- a) Do local do exercício da função ou actividade a acumular;
- b) Do horário em que ela se deve exercer;
- c) Da remuneração a auferir, quando seja o caso;
- d) Da natureza autónoma ou subordinada do trabalho a desenvolver e do respectivo conteúdo;
- e) Das razões por que o requerente entende que a acumulação, conforme os casos, é de manifesto interesse público

ou não incorre no previsto nas alíneas *a)* e *d)* do n.º 4 do artigo anterior;

f) Das razões por que o requerente entende não existir conflito com as funções desempenhadas, designadamente por a função a acumular não revestir as características referidas nos n.ºs 2 e 3 e na alínea *c)* do n.º 4 do artigo anterior;

g) Do compromisso de cessação imediata da função ou actividade acumulada no caso de ocorrência superveniente de conflito.

3 — Compete aos titulares de cargos dirigentes, sob pena de cessação da comissão de serviço, nos termos do respectivo estatuto, verificar da existência de situações de acumulação de funções não autorizadas, bem como fiscalizar, em geral, a estrita observância das garantias de imparcialidade no desempenho de funções públicas.

Artigo 30.º

Interesse no procedimento

1 — Os trabalhadores não podem prestar a terceiros, por si ou por interposta pessoa, em regime de trabalho autónomo ou subordinado, serviços no âmbito do estudo, preparação ou financiamento de projectos, candidaturas ou requerimentos que devam ser submetidos à sua apreciação ou decisão ou à de órgãos ou unidades orgânicas colocados sob sua directa influência.

2 — Os trabalhadores não podem beneficiar, pessoal e indevidamente, de actos ou tomar parte em contratos em cujo processo de formação intervenham órgãos ou unidades orgânicas colocados sob sua directa influência.

3 — Para efeitos do disposto nos números anteriores, consideram-se colocados sob directa influência do trabalhador os órgãos ou unidades orgânicas que:

a) Estejam sujeitos ao seu poder de direcção, superintendência ou tutela;

b) Exerçam poderes por ele delegados ou subdelegados;

c) Tenham sido por ele instituídos, ou relativamente a cujo titular tenha intervindo como entidade empregadora pública, para o fim específico de intervir nos procedimentos em causa;

d) Sejam integrados, no todo ou em parte, por trabalhadores por ele designados por tempo determinado ou determinável;

e) Cujos titulares ou trabalhadores neles integrados tenham, há menos de um ano, sido beneficiados por qualquer vantagem remuneratória, ou obtido menção relativa à avaliação do seu desempenho, em cujo procedimento ele tenha intervindo;

f) Com ele colaborem, em situação de paridade hierárquica, no âmbito do mesmo órgão ou serviço ou unidade orgânica.

4 — É equiparado ao interesse do trabalhador, definido nos termos dos n.ºs 1 e 2, o interesse:

a) Do seu cônjuge, não separado de pessoas e bens, dos seus ascendentes e descendentes em qualquer grau, dos colaterais até ao 2.º grau e daquele que com ele viva nas condições do artigo 2020.º do Código Civil;

b) Da sociedade em cujo capital detenha, directa ou indirectamente, por si mesmo ou conjuntamente com as

pessoas referidas na alínea anterior, uma participação não inferior a 10%.

5 — A violação dos deveres referidos nos n.ºs 1 e 2 produz as consequências disciplinares previstas no respectivo estatuto.

6 — Para efeitos do disposto no Código do Procedimento Administrativo, os trabalhadores devem comunicar ao respectivo superior hierárquico, antes de tomadas as decisões, praticados os actos ou celebrados os contratos referidos nos n.ºs 1 e 2, a existência das situações referidas no n.º 4.

7 — É aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto no artigo 51.º do Código do Procedimento Administrativo.

CAPÍTULO III

Cessação da relação jurídica de emprego público

Artigo 31.º

Disposições gerais

1 — Quando previsto em lei especial, e nos termos nela estabelecidos, a não reunião superveniente de qualquer dos requisitos referidos no artigo 8.º faz cessar ou modificar a relação jurídica de emprego público.

2 — Em qualquer caso, na falta de lei especial em contrário, a relação jurídica de emprego público cessa quando o trabalhador complete 70 anos de idade.

Artigo 32.º

Cessação da nomeação

1 — A nomeação definitiva cessa por:

a) Conclusão sem sucesso do período experimental, nos termos dos n.ºs 8, 9 e 10 do artigo 12.º;

b) Exoneração a pedido do trabalhador;

c) Mútuo acordo entre a entidade empregadora pública e o trabalhador, mediante justa compensação;

d) Aplicação de pena disciplinar expulsiva;

e) Morte do trabalhador;

f) Desligação do serviço para efeitos de aposentação.

2 — A exoneração referida na alínea *b)* do número anterior produz efeitos no 30.º dia a contar da data da apresentação do respectivo pedido, excepto quando a entidade empregadora pública e o trabalhador acordarem diferentemente.

3 — A causa de cessação referida na alínea *c)* do n.º 1 é regulamentada por portaria dos membros do Governo responsáveis pelas finanças e pela Administração Pública com observância das seguintes regras:

a) A compensação a atribuir ao trabalhador toma como referência a sua remuneração base mensal, sendo o respectivo montante aferido em função do número de anos completos, e com a respectiva proporção no caso de fracção de ano, de exercício de funções públicas;

b) Tal causa gera a incapacidade do trabalhador para constituir uma relação de vinculação, a título de emprego público ou outro, com os órgãos e serviços aos quais a presente lei é aplicável, durante o número de meses igual ao dobro do número resultante da divisão do montante da compensação atribuída pelo da sua remuneração base mensal, calculado com aproximação por excesso.

4 — À cessação da nomeação transitória são aplicáveis, com as necessárias adaptações, as disposições adequadas do RCTFP relativas ao contrato a termo resolutivo, bem como a da alínea *d*) do n.º 1.

Artigo 33.º

Cessação do contrato

1 — Concluído sem sucesso o período experimental, o contrato é feito cessar e o trabalhador regressa à situação jurídico-funcional de que era titular antes dele, quando constituída e consolidada por tempo indeterminado, ou cessa a relação jurídica de emprego público, no caso contrário.

2 — O contrato pode cessar pelas causas previstas no RCTFP.

3 — Quando o contrato por tempo indeterminado deva cessar por despedimento colectivo ou por despedimento por extinção do posto de trabalho, a identificação dos trabalhadores relativamente aos quais tal cessação deva produzir efeitos opera-se por aplicação dos procedimentos previstos na lei em caso de reorganização de serviços.

4 — Identificados os trabalhadores cujo contrato deva cessar aplicam-se os restantes procedimentos previstos no RCTFP.

5 — Confirmando-se a necessidade de cessação do contrato, o trabalhador é notificado para, em 10 dias úteis, informar se deseja ser colocado em situação de mobilidade especial pelo prazo de um ano.

6 — Não o desejando, e não tendo havido acordo de revogação nos termos do RCTFP, é praticado o acto de cessação do contrato.

7 — Sendo colocado em situação de mobilidade especial e reiniciando funções por tempo indeterminado em qualquer órgão ou serviço a que a presente lei é aplicável, os procedimentos para cessação do contrato são arquivados sem que seja praticado o correspondente acto.

8 — Não tendo lugar o reinício de funções, nos termos do número anterior, durante o prazo de colocação do trabalhador em situação de mobilidade especial, é praticado o acto de cessação do contrato.

9 — O disposto nos n.ºs 5 a 8 é aplicável, com as necessárias adaptações, à cessação do contrato por tempo indeterminado por:

a) Caducidade por impossibilidade superveniente, absoluta e definitiva de a entidade empregadora pública receber o trabalho; ou

b) Despedimento por inadaptação.

10 — Para os efeitos previstos no RCTFP, a inexistência de alternativas à cessação do contrato ou de outros postos de trabalho compatíveis com a categoria ou com a qualificação profissional do trabalhador é justificada através de declaração emitida pela entidade gestora da mobilidade.

Artigo 34.º

Cessação da comissão de serviço

1 — Na falta de lei especial em contrário, a comissão de serviço cessa, a todo o tempo, por iniciativa da entidade empregadora pública ou do trabalhador, com aviso prévio de 30 dias.

2 — Cessada a comissão de serviço, o trabalhador regressa à situação jurídico-funcional de que era titular antes dela, quando constituída e consolidada por tempo

indeterminado, ou cessa a relação jurídica de emprego público, no caso contrário, em qualquer caso com direito a indemnização quando prevista em lei especial.

CAPÍTULO IV

Contratos de prestação de serviços

Artigo 35.º

Âmbito dos contratos de prestação de serviços

1 — Os órgãos e serviços a que a presente lei é aplicável podem celebrar contratos de prestação de serviços, nas modalidades de contratos de tarefa e de avença, nos termos previstos no presente capítulo.

2 — A celebração de contratos de tarefa e de avença apenas pode ter lugar quando, cumulativamente:

a) Se trate da execução de trabalho não subordinado, para a qual se revele inconveniente o recurso a qualquer modalidade da relação jurídica de emprego público;

b) O trabalho seja realizado, em regra, por uma pessoa colectiva;

c) Seja observado o regime legal da aquisição de serviços;

d) O contratado comprove ter regularizadas as suas obrigações fiscais e com a segurança social.

3 — Considera-se trabalho não subordinado o que, sendo prestado com autonomia, não se encontra sujeito à disciplina e à direcção do órgão ou serviço contratante nem impõe o cumprimento de horário de trabalho.

4 — Excepcionalmente, quando se comprove ser impossível ou inconveniente, no caso, observar o disposto na alínea *b*) do n.º 2, o membro do Governo responsável pela área das finanças pode autorizar a celebração de contratos de tarefa e de avença com pessoas singulares.

5 — O contrato de tarefa tem como objecto a execução de trabalhos específicos, de natureza excepcional, não podendo exceder o termo do prazo contratual inicialmente estabelecido.

6 — O contrato de avença tem como objecto prestações sucessivas no exercício de profissão liberal, com retribuição certa mensal, podendo ser feito cessar a todo o tempo, por qualquer das partes, mesmo quando celebrado com cláusula de prorrogação tácita, com aviso prévio de 60 dias e sem obrigação de indemnizar.

Artigo 36.º

Incumprimento do âmbito da celebração

1 — Sem prejuízo da produção plena dos seus efeitos durante o tempo em que tenham estado em execução, os contratos de prestação de serviços celebrados com violação dos requisitos previstos nos n.ºs 2 e 4 do artigo anterior são nulos.

2 — A violação referida no número anterior faz incorrer o seu responsável em responsabilidade civil, financeira e disciplinar.

3 — Para efeitos da efectivação da responsabilidade financeira dos dirigentes autores da violação referida no n.º 1 pelo Tribunal de Contas, consideram-se os pagamentos despendidos em sua consequência como sendo pagamentos indevidos.

CAPÍTULO V

Publicitação das modalidades de vinculação

Artigo 37.º

Publicação

1 — São publicados na 2.ª série do *Diário da República*, por extracto:

a) Os actos de nomeação definitiva, bem como os que determinam, relativamente aos trabalhadores nomeados, mudanças definitivas de órgão ou serviço e, ou, de categoria;

b) Os contratos por tempo indeterminado, bem como os actos que determinam, relativamente aos trabalhadores contratados, mudanças definitivas de órgão ou serviço e, ou, de categoria;

c) As comissões de serviço;

d) Os actos de cessação das modalidades da relação jurídica de emprego público referidas nas alíneas anteriores.

2 — Dos extractos dos actos e contratos consta a indicação da carreira, categoria e posição remuneratória do nomeado ou contratado.

Artigo 38.º

Outras formas de publicitação

1 — São afixados no órgão ou serviço e inseridos em página electrónica, por extracto:

a) Os actos de nomeação transitória e as respectivas renovações;

b) Os contratos a termo resolutivo, certo ou incerto, e as respectivas renovações;

c) Os contratos de prestação de serviços e as respectivas renovações;

d) As cessações das modalidades de vinculação referidas nas alíneas anteriores.

2 — Dos extractos dos actos e contratos consta a indicação da carreira, categoria e posição remuneratória do nomeado ou contratado, ou, sendo o caso, da função a desempenhar e respectiva retribuição, bem como do respectivo prazo.

3 — Dos extractos dos contratos de prestação de serviços consta ainda a referência à concessão do visto ou à emissão da declaração de conformidade ou, sendo o caso, à sua dispensabilidade.

TÍTULO IV

Regime de carreiras

CAPÍTULO I

Âmbito de aplicação do regime de carreiras

Artigo 39.º

Âmbito de aplicação

1 — Sem prejuízo do disposto no número seguinte e no artigo 58.º, o presente título é aplicável às relações jurídicas de emprego público constituídas por tempo indeterminado.

2 — Às nomeações transitórias e aos contratos a termo resolutivo, certo ou incerto, são aplicáveis, com as necessárias adaptações, os artigos 50.º e 51.º, os n.ºs 2, 3 e 4 do artigo 53.º, os artigos 54.º e 55.º e o n.º 1 do artigo 57.º

CAPÍTULO II

Carreiras

SECÇÃO I

Organização das carreiras

Artigo 40.º

Integração em carreiras

Os trabalhadores nomeados definitivamente e contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras.

Artigo 41.º

Carreiras gerais e especiais

1 — São gerais as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respectivas actividades.

2 — São especiais as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respectivas actividades.

3 — Apenas podem ser criadas carreiras especiais quando, cumulativamente:

a) Os respectivos conteúdos funcionais não possam ser absorvidos pelos conteúdos funcionais das carreiras gerais;

b) Os respectivos trabalhadores se devam encontrar sujeitos a deveres funcionais mais exigentes que os previstos para os das carreiras gerais;

c) Para integração em tais carreiras, e em qualquer das categorias em que se desdobrem, seja exigida, em regra, a aprovação em curso de formação específico de duração não inferior a seis meses ou a aquisição de certo grau académico ou de certo título profissional.

4 — A aprovação e a aquisição referidas na alínea c) do número anterior podem ter lugar durante o período experimental com que se inicia a nomeação ou o contrato.

Artigo 42.º

Carreiras unicategoriais e pluricategoriais

1 — Independentemente da sua qualificação como gerais ou especiais, as carreiras são unicategoriais ou pluricategoriais.

2 — São unicategoriais as carreiras a que corresponde uma única categoria.

3 — São pluricategoriais as carreiras que se desdobram em mais do que uma categoria.

4 — Apenas podem ser criadas carreiras pluricategoriais quando a cada uma das categorias da carreira corresponde um conteúdo funcional distinto do das restantes.

5 — O conteúdo funcional das categorias superiores integra o das que lhe sejam inferiores.

Artigo 43.º

Conteúdo funcional

1 — A cada carreira, ou a cada categoria em que se desdobre, corresponde um conteúdo funcional legalmente descrito.

2 — O conteúdo funcional de cada carreira ou categoria deve ser descrito de forma abrangente, dispensando pormenorizações relativas às tarefas nele abrangidas.

3 — A descrição do conteúdo funcional não pode, em caso algum, e sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 271.º da Constituição, constituir fundamento para o não cumprimento do dever de obediência e não prejudica a atribuição ao trabalhador de funções, não expressamente mencionadas, que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional.

Artigo 44.º

Graus de complexidade funcional

1 — Em função da titularidade do nível habilitacional em regra exigida para integração em cada carreira, estas classificam-se em três graus de complexidade funcional, nos seguintes termos:

a) De grau 1, quando se exija a titularidade da escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada;

b) De grau 2, quando se exija a titularidade do 12.º ano de escolaridade ou de curso que lhe seja equiparado;

c) De grau 3, quando se exija a titularidade de licenciatura ou de grau académico superior a esta.

2 — O diploma que crie a carreira faz referência ao respectivo grau de complexidade funcional.

3 — As carreiras pluricategoriais podem apresentar mais do que um grau de complexidade funcional, cada um deles referenciado a categorias, quando a integração nestas dependa, em regra, da titularidade de níveis habilitacionais diferentes.

Artigo 45.º

Posições remuneratórias

1 — A cada categoria das carreiras corresponde um número variável de posições remuneratórias.

2 — À categoria da carreira unicategorial corresponde um número mínimo de oito posições remuneratórias.

3 — Nas carreiras pluricategoriais, o número de posições remuneratórias de cada categoria obedece às seguintes regras:

a) À categoria inferior corresponde um número mínimo de oito posições remuneratórias;

b) A cada uma das categorias sucessivamente superiores corresponde um número proporcionalmente decrescente de posições remuneratórias por forma que:

i) Estando a carreira desdobrada em duas categorias, seja de quatro o número mínimo das posições remuneratórias da categoria superior;

ii) Estando a carreira desdobrada em três categorias, seja de cinco e de duas o número mínimo das posições remuneratórias das categorias sucessivamente superiores;

iii) Estando a carreira desdobrada em quatro categorias, seja de seis, quatro e duas o número mínimo das posições remuneratórias das categorias sucessivamente superiores.

Artigo 46.º

Alteração do posicionamento remuneratório: Opção gestionária

1 — Tendo em consideração as verbas orçamentais destinadas a suportar o tipo de encargos previstos na alínea b) do n.º 1 do artigo 7.º, o dirigente máximo do órgão ou serviço decide, nos termos dos n.ºs 3 e 4 do mesmo artigo, se, e em que medida, este se propõe suportar encargos decorrentes de alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores do órgão ou serviço.

2 — A decisão referida no número anterior fixa, fundamentadamente, o montante máximo, com as desagregações necessárias, dos encargos que o órgão ou serviço se propõe suportar, bem como o universo das carreiras e categorias onde as alterações do posicionamento remuneratório na categoria podem ter lugar.

3 — O universo referido no número anterior pode ainda ser desagregado, quando assim o entenda o dirigente máximo, em função:

a) Da atribuição, competência ou actividade que os trabalhadores integrados em determinada carreira ou titulares de determinada categoria devam cumprir ou executar;

b) Da área de formação académica ou profissional dos trabalhadores integrados em determinada carreira ou titulares de determinada categoria, quando tal área de formação tenha sido utilizada na caracterização dos postos de trabalho contidos nos mapas de pessoal.

4 — Para os efeitos do disposto nos números anteriores, as alterações podem não ter lugar em todas as carreiras, ou em todas as categorias de uma mesma carreira ou ainda relativamente a todos os trabalhadores integrados em determinada carreira ou titulares de determinada categoria.

5 — A decisão é tornada pública por afixação no órgão ou serviço e inserção em página electrónica.

Artigo 47.º

Alteração do posicionamento remuneratório: Regra

1 — Preenchem os universos definidos nos termos do artigo anterior os trabalhadores do órgão ou serviço, onde quer que se encontrem em exercício de funções, que, na falta de lei especial em contrário, tenham obtido, nas últimas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontram:

a) Duas menções máximas, consecutivas;

b) Três menções imediatamente inferiores às máximas, consecutivas; ou

c) Cinco menções imediatamente inferiores às referidas na alínea anterior, desde que consubstanciem desempenho positivo, consecutivas.

2 — Determinados os trabalhadores que preenchem cada um dos universos definidos, são ordenados, dentro de cada universo, por ordem decrescente da classificação quantitativa obtida na última avaliação do seu desempenho.

3 — Em face da ordenação referida no número anterior o montante máximo dos encargos fixado por cada universo, nos termos dos n.ºs 2 e 3 do artigo anterior, é distribuído, pela ordem mencionada, por forma que cada trabalhador altere o seu posicionamento na categoria para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontra.

4 — Não há lugar a alteração do posicionamento remuneratório quando, não obstante reunidos os requisitos previstos no n.º 1, o montante máximo dos encargos fixado para o universo em causa se tenha previsivelmente esgotado, no quadro da execução orçamental em curso, com a alteração relativa a trabalhador ordenado superiormente.

5 — Para efeitos do disposto nas alíneas b) e c) do n.º 1 são também consideradas as menções obtidas que sejam superiores às nelas referidas.

6 — Há lugar a alteração obrigatória para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que o trabalhador se encontra, quando a haja, independentemente dos universos definidos nos termos do artigo anterior, quando aquele, na falta de lei especial em contrário, tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontra, contados nos seguintes termos:

- a) Três pontos por cada menção máxima;
- b) Dois pontos por cada menção imediatamente inferior à máxima;
- c) Um ponto por cada menção imediatamente inferior à referida na alínea anterior, desde que consubstancie desempenho positivo;
- d) Um ponto negativo por cada menção correspondente ao mais baixo nível de avaliação.

7 — Na falta de lei especial em contrário, a alteração do posicionamento remuneratório reporta-se a 1 de Janeiro do ano em que tem lugar.

Artigo 48.º

Alteração do posicionamento remuneratório: Excepção

1 — Ainda que não se encontrem reunidos os requisitos previstos no n.º 1 do artigo anterior, o dirigente máximo do órgão ou serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação, ou o órgão com competência equiparada, e nos limites fixados pela decisão referida nos n.ºs 2 e 3 do artigo 46.º, pode alterar, para a posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontra, o posicionamento remuneratório de trabalhador em cuja última avaliação do desempenho tenha obtido a menção máxima ou a imediatamente inferior.

2 — Da mesma forma, nos limites fixados pela decisão referida nos n.ºs 2 e 3 do artigo 46.º, o dirigente máximo do órgão ou serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação, ou o órgão com competência equiparada, pode determinar que a alteração do posicionamento na categoria de trabalhador referido no n.º 3 do artigo anterior se opere para qualquer outra posição remuneratória seguinte àquela em que se encontra.

3 — O disposto no número anterior tem como limite a posição remuneratória máxima para a qual tenham alterado o seu posicionamento os trabalhadores que, no âmbito do mesmo universo, se encontrem ordenados superiormente.

4 — As alterações do posicionamento remuneratório previstas no presente artigo são particularmente fundamen-

tadas e tornadas públicas, com o teor integral da respectiva fundamentação e do parecer do Conselho Coordenador da Avaliação, ou o órgão com competência equiparada, por publicação em espaço próprio da 2.ª série do *Diário da República*, por afixação no órgão ou serviço e por inserção em página electrónica.

5 — É aplicável o disposto no n.º 7 do artigo anterior.

SECÇÃO II

Carreiras gerais

Artigo 49.º

Enumeração e caracterização

1 — São gerais as carreiras de:

- a) Técnico superior;
- b) Assistente técnico;
- c) Assistente operacional.

2 — A caracterização das carreiras gerais em função do número e designação das categorias em que se desdobram, dos conteúdos funcionais, dos graus de complexidade funcional e do número de posições remuneratórias de cada categoria consta do anexo à presente lei, de que é parte integrante.

3 — A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por coordenadores técnicos da carreira de assistente técnico depende da existência de unidades orgânicas flexíveis com o nível de secção ou da necessidade de coordenar, pelo menos, 10 assistentes técnicos do respectivo sector de actividade.

4 — A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por encarregados gerais operacionais da carreira de assistente operacional depende da necessidade de coordenar, pelo menos, três encarregados operacionais do respectivo sector de actividade.

5 — A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por encarregados operacionais da carreira de assistente operacional depende da necessidade de coordenar, pelo menos, 10 assistentes operacionais do respectivo sector de actividade.

CAPÍTULO III

Recrutamento

Artigo 50.º

Procedimento concursal

1 — Decidido pelo dirigente máximo da entidade empregadora pública, nos termos do n.º 2 do artigo 6.º e da alínea b) do n.º 1 e dos n.ºs 3 e 4 do artigo 7.º, promover o recrutamento de trabalhadores necessários à ocupação de todos ou de alguns postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal aprovados, é publicitado o respectivo procedimento concursal, designadamente através de publicação na 2.ª série do *Diário da República*.

2 — O procedimento concursal referido no número anterior observa as injunções decorrentes do disposto nos n.ºs 3 a 7 do artigo 6.º

3 — Da publicitação do procedimento concursal consta, com clareza, a referência ao número de postos de trabalho a ocupar e a sua caracterização em função da atribuição,

competência ou actividade a cumprir ou a executar, carreira, categoria, e, quando imprescindível, área de formação académica ou profissional que lhes correspondam.

4 — Para os efeitos do disposto no número anterior, a publicitação do procedimento faz referência:

a) À área de formação académica quando, nos casos da alínea c) do n.º 1 do artigo 44.º, exista mais do que uma no mesmo nível habilitacional;

b) À área de formação profissional quando, nos casos das alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 44.º, a integração na carreira não dependa, ou não dependa exclusivamente, de habilitações literárias.

Artigo 51.º

Exigência de nível habilitacional

1 — Em regra, pode apenas ser candidato ao procedimento quem seja titular do nível habilitacional e, quando seja o caso, da área de formação, correspondentes ao grau de complexidade funcional da carreira e categoria caracterizadoras dos postos de trabalho para cuja ocupação o procedimento é publicitado.

2 — A publicitação do procedimento pode, porém, prever a possibilidade de candidatura de quem, não sendo titular da habilitação exigida, considere dispor da formação e, ou, experiência profissionais necessárias e suficientes para a substituição daquela habilitação.

3 — A substituição da habilitação nos termos referidos no número anterior não é admissível quando, para o exercício de determinada profissão ou função, implicadas na caracterização dos postos de trabalho em causa, lei especial exija título ou o preenchimento de certas condições.

4 — O júri, preliminarmente, analisa a formação e, ou, a experiência profissionais e delibera sobre a admissão do candidato ao procedimento concursal.

5 — Em caso de admissão, a deliberação, acompanhada do teor integral da sua fundamentação, é notificada aos restantes candidatos.

Artigo 52.º

Outros requisitos de recrutamento

1 — Quando se trate de carreiras unicategoriais ou da categoria inferior de carreiras pluricategoriais, podem candidatar-se ao procedimento:

a) Trabalhadores integrados na mesma carreira, a cumprir ou a executar diferente atribuição, competência ou actividade, do órgão ou serviço em causa;

b) Trabalhadores integrados na mesma carreira, a cumprir ou a executar qualquer atribuição, competência ou actividade, de outro órgão ou serviço ou que se encontrem em situação de mobilidade especial;

c) Trabalhadores integrados em outras carreiras;

d) Sendo o caso, trabalhadores que exerçam os respectivos cargos em comissão de serviço ou que sejam sujeitos de outras relações jurídicas de emprego público por tempo determinado ou determinável e indivíduos sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida.

2 — Na falta de lei especial em contrário, quando se trate de categorias superiores de carreiras pluricategoriais, podem candidatar-se ao procedimento, para além dos referidos no número anterior, trabalhadores integrados na mesma carreira, em diferente categoria, do órgão ou ser-

viço em causa, que se encontrem a cumprir ou a executar idêntica atribuição, competência ou actividade.

Artigo 53.º

Métodos de selecção

1 — Sem prejuízo do disposto nos números seguintes, os métodos de selecção a utilizar obrigatoriamente no recrutamento são os seguintes:

a) Provas de conhecimentos, destinadas a avaliar se, e em que medida, os candidatos dispõem das competências técnicas necessárias ao exercício da função; e

b) Avaliação psicológica destinada a avaliar se, e em que medida, os candidatos dispõem das restantes competências exigíveis ao exercício da função.

2 — Excepto quando afastados, por escrito, pelos candidatos que, cumulativamente, sejam titulares da categoria e se encontrem ou, tratando-se de candidatos colocados em situação de mobilidade especial, se tenham por último encontrado, a cumprir ou a executar a atribuição, competência ou actividade caracterizadoras dos postos de trabalho para cuja ocupação o procedimento foi publicitado, os métodos de selecção a utilizar no seu recrutamento são os seguintes:

a) Avaliação curricular incidente especialmente sobre as funções que têm desempenhado na categoria e no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou actividade em causa e o nível de desempenho nelas alcançado;

b) Entrevista de avaliação das competências exigíveis ao exercício da função.

3 — Podem ainda ser adoptados, facultativamente, outros métodos de selecção legalmente previstos.

4 — Em casos excepcionais, devidamente fundamentados, designadamente quando o número de candidatos seja de tal modo elevado que a utilização dos métodos de selecção referidos nos números anteriores se torne impraticável, a entidade empregadora pública pode limitar-se a utilizar, em qualquer recrutamento, os referidos nas alíneas a) dos n.ºs 1 ou 2.

Artigo 54.º

Tramitação do procedimento concursal

1 — O procedimento concursal é simplificado e urgente, obedecendo aos seguintes princípios:

a) O júri do procedimento é composto por trabalhadores da entidade empregadora pública, de outro órgão ou serviço e, quando a área de formação exigida revele a sua conveniência, de entidades privadas;

b) Inexistência de actos ou de listas preparatórias da ordenação final dos candidatos;

c) A ordenação final dos candidatos é unitária, ainda que lhes tenham sido aplicados métodos de selecção diferentes;

d) O recrutamento efectua-se pela ordem decrescente da ordenação final dos candidatos colocados em situação de mobilidade especial e, esgotados estes, dos restantes candidatos.

2 — A tramitação do procedimento concursal, incluindo a do destinado a constituir reservas de recrutamento em

cada órgão ou serviço ou em entidade centralizada, é regulamentada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública ou, tratando-se de carreira especial relativamente à qual aquela tramitação se revele desadequada, por portaria deste membro do Governo e daquele cujo âmbito de competência abranja órgão ou serviço em cujo mapa de pessoal se contenha a previsão da carreira.

Artigo 55.º

Determinação do posicionamento remuneratório

1 — Quando esteja em causa posto de trabalho relativamente ao qual a modalidade da relação jurídica de emprego público seja o contrato, o posicionamento do trabalhador recrutado numa das posições remuneratórias da categoria é objecto de negociação com a entidade empregadora pública e tem lugar:

a) Imediatamente após o termo do procedimento concursal; ou

b) Aquando da aprovação em curso de formação específico ou da aquisição de certo grau académico ou de certo título profissional, nos termos da alínea c) do n.º 3 do artigo 41.º, que decorram antes da celebração do contrato.

2 — Para os efeitos do disposto na alínea d) do n.º 1 do artigo anterior, a negociação com os candidatos colocados em situação de mobilidade especial antecede a que tenha lugar com os restantes candidatos.

3 — Sem prejuízo de contactos informais que possam e devam ter lugar, a negociação entre a entidade empregadora pública e cada um dos candidatos, pela ordem em que figurem na ordenação final, efectua-se por escrito.

4 — Em casos excepcionais, devidamente fundamentados, designadamente quando o número de candidatos seja de tal modo elevado que a negociação se torne impraticável, a entidade empregadora pública pode tomar a iniciativa de a consubstanciar numa proposta de adesão a um determinado posicionamento remuneratório enviada a todos os candidatos.

5 — O eventual acordo obtido ou a proposta de adesão são objecto de fundamentação escrita pela entidade empregadora pública.

6 — Em cada um dos universos de candidatos referidos na alínea d) do n.º 1 do artigo anterior, bem como relativamente à ordenação de todos os candidatos, a falta de acordo com determinado candidato determina a negociação com o que se lhe siga na ordenação, ao qual, em caso algum, pode ser proposto posicionamento remuneratório superior ao máximo que tenha sido proposto a, e não aceite por, qualquer dos candidatos que o antecedam naquela ordenação.

7 — Após o seu encerramento, a documentação relativa aos processos negociais em causa é pública e de livre acesso.

8 — Quando esteja em causa posto de trabalho relativamente ao qual a modalidade da relação jurídica de emprego público seja a nomeação, lei especial pode tornar-lhe aplicável o disposto nos números anteriores.

9 — Não usando da faculdade prevista no número anterior, o posicionamento do trabalhador recrutado tem lugar na ou numa das posições remuneratórias da categoria que tenham sido publicitadas conjuntamente com os elementos referidos no n.º 3 do artigo 50.º

Artigo 56.º

Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública

1 — Observados os condicionalismos referidos no n.º 1 do artigo 50.º relativamente a actividades de natureza permanente, o dirigente máximo da entidade empregadora pública pode optar, em alternativa à publicitação de procedimento concursal nele previsto, pelo recurso a diplomados pelo Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP).

2 — Para efeitos do disposto no número anterior, a entidade empregadora pública remete ao Instituto Nacional de Administração (INA) lista do número de postos de trabalho a ocupar, bem como a respectiva caracterização nos termos dos n.ºs 3 e 4 do artigo 50.º

3 — A caracterização dos postos de trabalho cujo número consta da lista toma em consideração que os diplomados com o CEAGP apenas podem ser integrados na carreira geral de técnico superior e para cumprimento ou execução das atribuições, competências ou actividades que a respectiva regulamentação identifique.

4 — A remessa da lista ao INA compromete a entidade empregadora pública a, findo o CEAGP, integrar o correspondente número de diplomados.

5 — O recrutamento para frequência do CEAGP observa as injunções decorrentes do disposto nos n.ºs 4 a 7 do artigo 6.º

6 — A integração na carreira geral de técnico superior efectua-se na primeira posição remuneratória ou naquela cujo nível remuneratório seja idêntico ou, na sua falta, imediatamente superior ao nível remuneratório correspondente ao posicionamento do candidato na categoria de origem, quando dela seja titular no âmbito de uma relação jurídica de emprego público constituída por tempo indeterminado.

7 — O CEAGP pode igualmente decorrer em outras instituições de ensino superior nos termos fixados em portaria dos membros do Governo responsáveis pela Administração Pública e ensino superior, sendo, neste caso, a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público a entidade competente para a gestão de todo o procedimento.

8 — O CEAGP é regulamentado por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 57.º

Formação profissional

1 — Não se tratando de carreira especial para cuja integração tenha sido exigida a aprovação em curso de formação específico, o início de funções do trabalhador recrutado tem lugar com um período de formação em sala e em exercício, cuja duração e conteúdo dependem da prévia situação jurídico-funcional do trabalhador.

2 — Os trabalhadores têm o direito e o dever de frequentar, todos os anos, acções de formação e aperfeiçoamento profissional na actividade em que exercem funções.

CAPÍTULO IV

Mobilidade geral

Artigo 58.º

Cedência de interesse público

1 — Há lugar à celebração de acordo de cedência de interesse público quando um trabalhador de entidade

excluída do âmbito de aplicação objectivo da presente lei deva exercer funções, ainda que a tempo parcial, em órgão ou serviço a que a presente lei é aplicável e, inversamente, quando um trabalhador de órgão ou serviço deva exercer funções, ainda que no mesmo regime, em entidade excluída daquele âmbito de aplicação.

2 — O acordo pressupõe a concordância escrita do órgão ou serviço, do membro do Governo respectivo, da entidade e do trabalhador e implica, na falta de disposição em contrário, a suspensão do estatuto de origem deste.

3 — A cedência de interesse público sujeita o trabalhador às ordens e instruções do órgão ou serviço ou da entidade onde vai prestar funções, sendo remunerado por estes com respeito pelas disposições normativas aplicáveis ao exercício daquelas funções.

4 — O exercício do poder disciplinar compete à entidade cessionária, excepto quando esteja em causa a aplicação de penas disciplinares expulsivas.

5 — Os comportamentos do trabalhador cedido têm relevância no âmbito da relação jurídica de emprego de origem, devendo o procedimento disciplinar que apure as infracções disciplinares respeitar o estatuto disciplinar de origem.

6 — O trabalhador cedido tem direito:

a) À contagem, na categoria de origem, do tempo de serviço prestado em regime de cedência;

b) A optar pela manutenção do regime de protecção social de origem, incidindo os descontos sobre o montante da remuneração que lhe competiria na categoria de origem;

c) A ocupar, nos termos legais, diferente posto de trabalho no órgão ou serviço ou na entidade de origem ou em outro órgão ou serviço.

7 — No caso previsto na alínea c) do número anterior, o acordo de cedência de interesse público caduca com a ocupação do novo posto de trabalho.

8 — O acordo pode ser feito cessar, a todo o tempo, por iniciativa de qualquer das partes que nele tenham intervindo, com aviso prévio de 30 dias.

9 — Não pode haver lugar, durante o prazo de um ano, a cedência de interesse público para o mesmo órgão ou serviço ou para a mesma entidade de trabalhador que se tenha encontrado cedido e tenha regressado à situação jurídico-funcional de origem.

10 — No caso previsto na primeira parte do n.º 1, o exercício de funções no órgão ou serviço é titulado através da modalidade adequada de constituição da relação jurídica de emprego público.

11 — As funções a exercer em órgão ou serviço correspondem a um cargo ou a uma carreira, categoria, actividade e, quando imprescindível, área de formação académica ou profissional.

12 — Quando as funções correspondam a um cargo dirigente, o acordo de cedência de interesse público é precedido da observância dos requisitos e procedimentos legais de recrutamento.

13 — O acordo de cedência de interesse público para o exercício de funções em órgão ou serviço a que a presente lei é aplicável tem a duração máxima de um ano, excepto quando tenha sido celebrado para o exercício de um cargo ou esteja em causa órgão ou serviço, designadamente temporário, que não possa constituir relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado, casos em que a sua duração é indeterminada.

14 — No caso previsto na alínea b) do n.º 6, o órgão ou serviço ou a entidade participam:

a) No financiamento do regime de protecção social aplicável em concreto com a importância que se encontre legalmente estabelecida para a contribuição das entidades empregadoras;

b) Sendo o caso, nas despesas de administração de subsistemas de saúde da função pública, nos termos legais aplicáveis.

15 — Quando um trabalhador de órgão ou serviço deva exercer funções em central sindical ou confederação patronal, ou em entidade privada com representatividade equiparada nos sectores económico e social, o acordo pode prever que continue a ser remunerado, bem como as correspondentes participações asseguradas, pelo órgão ou serviço.

16 — No caso previsto no número anterior, o número máximo de trabalhadores cedidos é de quatro por cada central sindical e de dois por cada uma das restantes entidades.

Artigo 59.º

Mobilidade interna a órgãos ou serviços

1 — Quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência dos órgãos ou serviços o imponham, os trabalhadores podem ser sujeitos a mobilidade interna.

2 — A mobilidade referida no número anterior é sempre devidamente fundamentada e pode operar-se:

a) Dentro da mesma modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado ou entre ambas as modalidades;

b) Dentro do mesmo órgão ou serviço ou entre dois órgãos ou serviços;

c) Abrangendo indistintamente trabalhadores em actividade ou que se encontrem colocados em situação de mobilidade especial;

d) A tempo inteiro ou a tempo parcial, conforme o acordado entre os sujeitos que devam dar o seu acordo.

Artigo 60.º

Modalidades de mobilidade interna

1 — A mobilidade interna reveste as modalidades de mobilidade na categoria e de mobilidade intercarreiras ou categorias.

2 — A mobilidade na categoria opera-se para o exercício de funções inerentes à categoria de que o trabalhador é titular, na mesma actividade ou em diferente actividade para que detenha habilitação adequada.

3 — A mobilidade intercarreiras ou categorias opera-se para o exercício de funções não inerentes à categoria de que o trabalhador é titular e inerentes:

a) A categoria superior ou inferior da mesma carreira; ou

b) A carreira de grau de complexidade funcional igual, superior ou inferior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular.

4 — A mobilidade intercarreiras ou categorias depende da titularidade de habilitação adequada do trabalhador e não pode modificar substancialmente a sua posição.

Artigo 61.º**Acordos**

1 — Em regra, a mobilidade interna depende do acordo do trabalhador e dos órgãos ou serviços de origem e de destino.

2 — Sem prejuízo do disposto nos números seguintes, é dispensado o acordo do trabalhador para efeitos de mobilidade interna, em qualquer das suas modalidades, quando:

a) Se opere para órgão, serviço ou unidade orgânica situados no concelho do seu órgão, serviço ou unidade orgânica de origem ou no da sua residência;

b) O órgão, serviço ou unidade orgânica de origem ou a sua residência se situe no concelho de Lisboa ou no do Porto e a mobilidade se opere para órgão, serviço ou unidade orgânica situados em concelho confinante com qualquer daqueles;

c) Se opere para qualquer outro concelho, desde que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições, aferidas em função da utilização de transportes públicos:

i) Não implique despesas mensais para deslocações entre a residência e o local de trabalho, em ambos os sentidos, superiores a 8% da remuneração líquida mensal ou, sendo superiores, que não ultrapassem as despesas mensais para deslocações entre a residência e o órgão, serviço ou unidade orgânica de origem;

ii) O tempo gasto naquelas deslocações não exceda 25% do horário de trabalho ou, excedendo-o, não ultrapasse o tempo gasto nas deslocações entre a residência e o órgão, serviço ou unidade orgânica de origem.

3 — O disposto na alínea c) do número anterior não é aplicável quando o trabalhador invoque e comprove que da mobilidade interna lhe adviria prejuízo sério para a sua vida pessoal.

4 — Quando a mobilidade interna se opere para categoria inferior da mesma carreira ou para carreira de grau de complexidade funcional inferior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular, o acordo do trabalhador nunca pode ser dispensado.

5 — Quando a mobilidade interna se opere para órgão ou serviço, designadamente temporário, que não possa constituir relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado e se preveja que possa ter duração superior a um ano, o acordo do trabalhador que não se encontre colocado em situação de mobilidade especial nunca pode ser dispensado.

6 — No âmbito dos serviços referidos nos n.ºs 1 e 2 do artigo 3.º, é dispensado o acordo do serviço de origem para efeitos de mobilidade interna, em qualquer das suas modalidades, quando se opere:

a) Para serviço ou unidade orgânica situados fora das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto;

b) Por iniciativa do trabalhador, desde que se verifique fundado interesse do serviço de destino, reconhecido por despacho do respectivo membro do Governo.

Artigo 62.º**Remuneração**

1 — O trabalhador em mobilidade na categoria, em órgão ou serviço diferente ou cuja situação jurídico-funcional de origem seja a de colocado em situação de mobilidade

especial, pode ser remunerado pela posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontre posicionado na categoria ou, em caso de inexistência, pelo nível remuneratório que suceda ao correspondente à sua posição na tabela remuneratória única.

2 — O trabalhador em mobilidade intercarreiras ou categorias em caso algum é afectado na remuneração correspondente à categoria de que é titular.

3 — No caso referido no número anterior, a remuneração do trabalhador é acrescida para o nível remuneratório superior mais próximo daquele que corresponde ao seu posicionamento na categoria de que é titular que se encontre previsto na categoria cujas funções vai exercer, desde que a primeira posição remuneratória desta categoria corresponda a nível remuneratório superior ao nível remuneratório da primeira posição daquela de que é titular.

4 — Não se verificando a hipótese prevista no número anterior, pode o trabalhador ser remunerado nos termos do n.º 1.

5 — Excepto acordo diferente entre os órgãos ou serviços, o trabalhador em mobilidade interna é remunerado pelo órgão ou serviço de destino.

Artigo 63.º**Duração**

1 — A mobilidade interna tem a duração máxima de um ano, excepto quando esteja em causa órgão ou serviço, designadamente temporário, que não possa constituir relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado, caso em que a sua duração é indeterminada.

2 — Não pode haver lugar, durante o prazo de um ano, a mobilidade interna para o mesmo órgão, serviço ou unidade orgânica de trabalhador que se tenha encontrado em mobilidade interna e tenha regressado à situação jurídico-funcional de origem.

Artigo 64.º**Consolidação da mobilidade na categoria**

1 — A mobilidade na categoria que se opere dentro do mesmo órgão ou serviço consolida-se definitivamente, por decisão do respectivo dirigente máximo:

a) Independentemente de acordo do trabalhador, se não tiver sido exigido para o seu início, ou com o seu acordo, no caso contrário, quando se tenha operado na mesma actividade;

b) Com o acordo do trabalhador, quando se tenha operado em diferente actividade.

2 — A consolidação referida no número anterior não é precedida nem sucedida de qualquer período experimental.

Artigo 65.º**Avaliação do desempenho e tempo de serviço em mobilidade interna**

A menção obtida na avaliação do desempenho, bem como o tempo de exercício de funções em carreira e categoria decorrentes de mobilidade interna do trabalhador reportam-se, em alternativa, à sua situação jurídico-funcional de origem ou à correspondente à mobilidade interna em que se encontrou, conforme, entretanto, o trabalhador não venha ou venha, respectivamente, a consti-

tuir uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, sem interrupção de funções, na última situação jurídico-funcional.

TÍTULO V

Regime de remunerações

CAPÍTULO I

Remunerações

SECÇÃO I

Componentes da remuneração

Artigo 66.º

Direito à remuneração

1 — O direito à remuneração devida por motivo de exercício de funções em órgão ou serviço a que a presente lei é aplicável constitui-se, em regra, com a aceitação da nomeação, ou acto equiparado, ou, não devendo estes ter lugar, com o início do exercício efectivo de funções.

2 — O disposto no número anterior não prejudica regime diferente legalmente previsto, designadamente no n.º 2 do artigo 18.º

3 — A remuneração, quando seja periódica, é paga mensalmente.

4 — A lei prevê as situações e condições em que o direito à remuneração é total ou parcialmente suspenso.

5 — O direito à remuneração cessa com a cessação de qualquer das modalidades de vinculação, designadamente das relações jurídicas de emprego público constituídas.

Artigo 67.º

Componentes da remuneração

A remuneração dos trabalhadores que exerçam funções ao abrigo de relações jurídicas de emprego público é composta por:

- a) Remuneração base;
- b) Suplementos remuneratórios;
- c) Prémios de desempenho.

SECÇÃO II

Remuneração base

Artigo 68.º

Tabela remuneratória única

1 — A tabela remuneratória única contém a totalidade dos níveis remuneratórios susceptíveis de ser utilizados na fixação da remuneração base dos trabalhadores que exerçam funções ao abrigo de relações jurídicas de emprego público.

2 — O número de níveis remuneratórios e o montante pecuniário correspondente a cada um é fixado em portaria conjunta do Primeiro-Ministro e do membro do Governo responsável pela área das finanças.

3 — A alteração do número de níveis remuneratórios é objecto de negociação colectiva, nos termos da lei.

4 — A alteração do montante pecuniário correspondente a cada nível remuneratório é objecto de negociação colectiva anual, nos termos da lei, devendo, porém, manter-se a proporcionalidade relativa entre cada um dos níveis.

Artigo 69.º

Fixação da remuneração base

1 — A identificação dos níveis remuneratórios correspondentes às posições remuneratórias das categorias, bem como aos cargos exercidos em comissão de serviço, é efectuada por decreto regulamentar.

2 — Na identificação dos níveis remuneratórios correspondentes às posições remuneratórias das categorias observam-se, tendencialmente, as seguintes regras:

a) Tratando-se de carreiras pluricategoriais, os intervalos entre aqueles níveis são decrescentemente mais pequenos à medida que as correspondentes posições se tornam superiores;

b) Nenhum nível remuneratório correspondente às posições das várias categorias da carreira se encontra sobreposto, verificando-se um movimento único crescente desde o nível correspondente à primeira posição da categoria inferior até ao correspondente à última posição da categoria superior;

c) Excepcionalmente, o nível correspondente à última posição remuneratória de uma categoria pode ser idêntico ao da primeira posição da categoria imediatamente superior;

d) Tratando-se de carreiras unicategoriais, os intervalos entre aqueles níveis são constantes.

Artigo 70.º

Conceito de remuneração base

1 — A remuneração base mensal é o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório, conforme os casos, da posição remuneratória onde o trabalhador se encontra na categoria de que é titular ou do cargo exercido em comissão de serviço.

2 — A remuneração base está referenciada à titularidade, respectivamente, de uma categoria e ao respectivo posicionamento remuneratório do trabalhador ou à de um cargo exercido em comissão de serviço.

3 — A remuneração base anual é paga em 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de Natal e outra ao subsídio de férias, nos termos da lei.

Artigo 71.º

Remuneração horária

1 — O valor da hora normal de trabalho é calculado através da fórmula $\frac{Rb \times 12}{52 \times N}$, sendo Rb a remuneração base mensal e N o número de horas da normal duração semanal do trabalho.

2 — A fórmula referida no número anterior serve de base ao cálculo da remuneração correspondente a qualquer outra fracção do tempo de trabalho.

Artigo 72.º

Opção de remuneração base

Quando a relação jurídica de emprego público se constitua por comissão de serviço, ou haja lugar a cedência de

interesse público, o trabalhador tem o direito de optar, a todo o tempo, pela remuneração base devida na situação jurídico-funcional de origem que esteja constituída por tempo indeterminado.

SECÇÃO III

Suplementos remuneratórios

Artigo 73.º

Condições de atribuição dos suplementos remuneratórios

1 — São suplementos remuneratórios os acréscimos remuneratórios devidos pelo exercício de funções em postos de trabalho que apresentam condições mais exigentes relativamente a outros postos de trabalho caracterizados por idêntico cargo ou por idênticas carreira e categoria.

2 — Os suplementos remuneratórios estão referenciados ao exercício de funções nos postos de trabalho referidos na primeira parte do número anterior, sendo apenas devidos a quem os ocupe.

3 — São devidos suplementos remuneratórios quando trabalhadores, em postos de trabalho determinados nos termos do n.º 1, sofram, no exercício das suas funções, condições de trabalho mais exigentes:

a) De forma anormal e transitória, designadamente as decorrentes de prestação de trabalho extraordinário, nocturno, em dias de descanso semanal, complementar e feriados e fora do local normal de trabalho; ou

b) De forma permanente, designadamente as decorrentes de prestação de trabalho arriscado, penoso ou insalubre, por turnos, em zonas periféricas e de secretariado de direcção.

4 — Os suplementos remuneratórios são apenas devidos enquanto perdurem as condições de trabalho que determinaram a sua atribuição.

5 — Os suplementos remuneratórios são apenas devidos enquanto haja exercício efectivo de funções.

6 — Em regra, os suplementos remuneratórios são fixados em montantes pecuniários, só excepcionalmente podendo ser fixados em percentagem da remuneração base mensal.

7 — Com observância do disposto nos números anteriores, os suplementos remuneratórios são criados e regulamentados por lei e, ou, no caso das relações jurídicas de emprego público constituídas por contrato, por acordo colectivo de trabalho.

SECÇÃO IV

Prémios de desempenho

Artigo 74.º

Preparação da atribuição

1 — Tendo em consideração as verbas orçamentais destinadas a suportar o tipo de encargos previstos na alínea c) do n.º 1 e no n.º 5 do artigo 7.º, o dirigente máximo do órgão ou serviço fixa, fundamentadamente, no prazo de 15 dias após o início da execução do orçamento, o universo dos cargos e o das carreiras e categorias onde a atribuição de prémios de desempenho pode ter lugar, com as desagregações necessárias do montante disponível em função de tais universos.

2 — É aplicável à atribuição de prémios de desempenho, com as necessárias adaptações, o disposto nos n.ºs 3 a 5 do artigo 46.º

Artigo 75.º

Condições da atribuição dos prémios de desempenho

1 — Preenchem os universos definidos nos termos do artigo anterior os trabalhadores que, cumulativamente, exerçam funções no órgão ou serviço e, na falta de lei especial em contrário, tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior a ela.

2 — Determinados os trabalhadores que preenchem cada um dos universos definidos, são ordenados, dentro de cada universo, por ordem decrescente da classificação quantitativa obtida naquela avaliação.

3 — Em face da ordenação referida no número anterior, e após exclusão dos trabalhadores que, nesse ano, tenham alterado o seu posicionamento remuneratório na categoria por cujo nível remuneratório se encontrem a auferir a remuneração base, o montante máximo dos encargos fixado por cada universo nos termos do artigo anterior é distribuído, pela ordem mencionada, por forma que cada trabalhador receba o equivalente à sua remuneração base mensal.

4 — Não há lugar a atribuição de prémio de desempenho quando, não obstante reunidos os requisitos previstos no n.º 1, o montante máximo dos encargos fixado para o universo em causa se tenha esgotado com a atribuição de prémio a trabalhador ordenado superiormente.

5 — Os prémios de desempenho estão referenciados ao desempenho do trabalhador objectivamente revelado e avaliado.

Artigo 76.º

Outros sistemas de recompensa do desempenho

1 — Nos limites do previsto na alínea c) do n.º 1 e no n.º 5 do artigo 7.º, por lei e, ou, no caso das relações jurídicas de emprego público constituídas por contrato, por acordo colectivo de trabalho, podem ser criados e regulamentados outros sistemas de recompensa do desempenho, designadamente em função de resultados obtidos em equipa ou do desempenho de trabalhadores que se encontrem posicionados na última posição remuneratória da respectiva categoria.

2 — Os sistemas referidos no número anterior podem afastar a aplicação do previsto na presente secção.

CAPÍTULO II

Descontos

Artigo 77.º

Enumeração

1 — Sobre as remunerações devidas pelo exercício de funções em órgão ou serviço a que a presente lei é aplicável incidem:

- a) Descontos obrigatórios;
- b) Descontos facultativos.

2 — São obrigatórios os descontos que resultam de imposição legal.

3 — São facultativos os descontos que, sendo permitidos por lei, carecem de autorização expressa do titular do direito à remuneração.

4 — Na falta de lei especial em contrário, os descontos são efectuados directamente através de retenção na fonte.

Artigo 78.º

Descontos obrigatórios

Constituída a relação jurídica de emprego público, são descontos obrigatórios os seguintes:

- a) Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares;
- b) Quotizações para o regime de protecção social aplicável.

Artigo 79.º

Descontos facultativos

1 — Constituída a relação jurídica de emprego público, são descontos facultativos, designadamente, os seguintes:

- a) Prémios de seguros de doença ou de acidentes pessoais, de seguros de vida e complementos de reforma e planos de poupança-reforma;
- b) Quota sindical.

2 — Desde que solicitado pelos trabalhadores nomeados ou em comissão de serviço, as quotas sindicais são obrigatoriamente descontadas na fonte.

3 — São subsidiariamente aplicáveis aos descontos referidos no número anterior, com as necessárias adaptações, as disposições adequadas do RCTFP.

TÍTULO VI

Regime jurídico-funcional das modalidades de constituição da relação jurídica de emprego público

Artigo 80.º

Fontes normativas da nomeação

1 — As fontes normativas do regime jurídico-funcional aplicável aos trabalhadores que, enquanto sujeitos de uma relação jurídica de emprego público diferente da comissão de serviço, se encontrem nas condições referidas no artigo 10.º são, por esta ordem:

- a) A presente lei e a legislação que o regulamenta, na parte aplicável;
- b) As leis gerais cujo âmbito de aplicação subjectivo abranja todos os trabalhadores, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público ao abrigo da qual exercem as respectivas funções, na parte aplicável;
- c) As leis especiais aplicáveis às correspondentes carreiras especiais, nas matérias que, face ao disposto na lei, possam regular;
- d) Subsidiariamente, as leis gerais cujo âmbito de aplicação subjectivo se circunscreva aos então designados funcionários e agentes.

2 — São, designadamente, leis gerais previstas na alínea b) do número anterior as que definam:

- a) O regime da reorganização de serviços e da colocação de pessoal em situação de mobilidade especial;
- b) O estatuto do pessoal dirigente;
- c) Os sistemas de avaliação do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- d) O estatuto disciplinar.

3 — São, designadamente, matérias reguladas pelas leis especiais previstas na alínea c) do n.º 1 as que definam:

- a) A estruturação das carreiras especiais;
- b) Os requisitos de recrutamento e a subsequente determinação do posicionamento remuneratório;
- c) Os níveis remuneratórios das posições das categorias das carreiras;
- d) Os suplementos remuneratórios;
- e) Outros sistemas de recompensa do desempenho;
- f) Sistemas adaptados e específicos de avaliação do desempenho;
- g) Estatutos disciplinares especiais;
- h) O regime aplicável em matérias não reguladas nas leis previstas nas alíneas a) e b) do n.º 1.

Artigo 81.º

Fontes normativas do contrato

1 — As fontes normativas do regime jurídico-funcional aplicável aos trabalhadores que, enquanto sujeitos de uma relação jurídica de emprego público diferente da comissão de serviço, se encontrem em condições diferentes das referidas no artigo 10.º são, por esta ordem:

- a) A presente lei e a legislação que o regulamenta, na parte aplicável;
- b) As leis gerais cujo âmbito de aplicação subjectivo abranja todos os trabalhadores, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público ao abrigo da qual exercem as respectivas funções, na parte aplicável;
- c) As leis especiais aplicáveis às correspondentes carreiras especiais, nas matérias que, face ao disposto na lei, possam regular;
- d) O RCTFP;
- e) Subsidiariamente, as leis gerais cujo âmbito de aplicação subjectivo se circunscreva aos então designados funcionários e agentes;
- f) Subsidiariamente, as disposições do contrato.

2 — São ainda fonte normativa, nas matérias que, face ao disposto na lei, possam regular, os acordos colectivos de trabalho que integrem ou derroguem disposições ou regimes constantes das fontes referidas nas alíneas a) a d) do número anterior, designadamente sobre:

- a) Suplementos remuneratórios;
- b) Outros sistemas de recompensa do desempenho;
- c) Sistemas adaptados e específicos de avaliação do desempenho;
- d) O regime aplicável em matérias não reguladas nas leis previstas nas alíneas a) e b) do n.º 1 quando expressamente as possam regular.

3 — É aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto nos n.ºs 2 e 3 do artigo anterior, excepto no que se

refere à alínea *b*) do último, cujo conteúdo se restringe aos requisitos de recrutamento.

Artigo 82.º

Fontes normativas da comissão de serviço

1 — As fontes normativas do regime jurídico-funcional aplicável aos trabalhadores cuja relação jurídica de emprego público está constituída por comissão de serviço são, por esta ordem:

a) A presente lei e a legislação que o regulamenta, na parte aplicável;

b) As leis gerais cujo âmbito de aplicação subjectivo abranja todos os trabalhadores, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público ao abrigo da qual exercem funções, na parte aplicável;

c) As leis especiais aplicáveis à correspondente comissão de serviço, nas matérias que, face ao disposto na lei, possam regular;

d) Subsidiariamente, as aplicáveis à relação jurídica de emprego público de origem, quando a haja e subsista;

e) As previstas no artigo 80.º, quando não haja ou não subsista relação jurídica de emprego público de origem.

2 — É aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto no n.º 2 e nas alíneas *b*), primeira parte, e *c*) a *h*) do n.º 3 do artigo 80.º

TÍTULO VII

Disposições finais e transitórias

Artigo 83.º

Jurisdição competente

1 — Os tribunais da jurisdição administrativa e fiscal são os competentes para apreciar os litígios emergentes das relações jurídicas de emprego público.

2 — O disposto no número anterior é irrelevante para a competência que se encontre fixada no momento da entrada em vigor do RCTFP.

Artigo 84.º

Continuidade do exercício de funções públicas

O exercício de funções ao abrigo de qualquer modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público em qualquer dos órgãos ou serviços a que a presente lei é aplicável releva como exercício de funções públicas ou na carreira, na categoria e, ou, na posição remuneratória, conforme os casos, quando os trabalhadores, mantendo aquele exercício de funções, mudem definitivamente de órgão ou serviço.

Artigo 85.º

Remuneração de categoria e de exercício

1 — A remuneração base integra a remuneração de categoria e a remuneração de exercício, iguais, respectivamente, a cinco sextos e a um sexto da remuneração base.

2 — A lei prevê as situações e condições em que se perde o direito à remuneração de exercício.

Artigo 86.º

Prevalência

Excepto quando dele resulte expressamente o contrário, o disposto na presente lei prevalece sobre quaisquer leis especiais e instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho.

Artigo 87.º

Aprovação do RCTFP

O RCTFP é aprovado por lei.

Artigo 88.º

Transição de modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado

1 — Os actuais trabalhadores nomeados definitivamente que exercem funções nas condições referidas no artigo 10.º mantêm a nomeação definitiva.

2 — Os actuais trabalhadores contratados por tempo indeterminado que exercem funções nas condições referidas no artigo 10.º transitam, sem outras formalidades, para a modalidade de nomeação definitiva.

3 — Os actuais trabalhadores contratados por tempo indeterminado que exercem funções em condições diferentes das referidas no artigo 10.º mantêm o contrato por tempo indeterminado, com o conteúdo decorrente da presente lei.

4 — Os actuais trabalhadores nomeados definitivamente que exercem funções em condições diferentes das referidas no artigo 10.º mantêm os regimes de cessação da relação jurídica de emprego público e de reorganização de serviços e colocação de pessoal em situação de mobilidade especial próprios da nomeação definitiva e transitam, sem outras formalidades, para a modalidade de contrato por tempo indeterminado.

Artigo 89.º

Conversão das nomeações provisórias e das comissões de serviço durante o período probatório

1 — Os actuais trabalhadores provisoriamente nomeados e em comissão de serviço durante o período probatório transitam, nos condicionalismos previstos nos n.ºs 1 e 4 do artigo anterior, conforme os casos:

a) Para a modalidade de nomeação definitiva, em período experimental;

b) Para a modalidade de contrato por tempo indeterminado, em período experimental.

2 — No período experimental é imputado o tempo decorrido em nomeação provisória ou em comissão de serviço.

Artigo 90.º

Conversão das comissões de serviço extraordinárias e de outras comissões de serviço

1 — Os actuais trabalhadores em comissão de serviço extraordinária para a realização do estágio transitam, nos condicionalismos previstos nos n.ºs 1 e 4 do artigo 88.º, conforme os casos:

a) Para a modalidade de nomeação definitiva, em período experimental;

b) Para a modalidade de contrato por tempo indeterminado, em período experimental.

2 — No período experimental é imputado o tempo decorrido em comissão de serviço extraordinária.

3 — Os actuais trabalhadores em comissão de serviço, ainda que extraordinária, em serviços em regime de instalação transitam para a modalidade adequada de mobilidade interna.

4 — Os actuais trabalhadores nomeados em comissão de serviço em outras situações transitam para a modalidade de comissão de serviço com o conteúdo decorrente da presente lei.

Artigo 91.º

Conversão dos contratos administrativos de provimento

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo 108.º, os actuais trabalhadores em contrato administrativo de provimento transitam, em conformidade com a natureza das funções exercidas e com a previsível duração do contrato:

a) Para a modalidade de nomeação definitiva, em período experimental;

b) Para a modalidade de nomeação transitória;

c) Para a modalidade de contrato por tempo indeterminado, em período experimental;

d) Para a modalidade de contrato a termo resolutivo certo ou incerto.

2 — No período experimental é imputado o tempo decorrido em contrato administrativo de provimento.

3 — Aos trabalhadores que transitem nos termos da alínea c) do n.º 1 é aplicável após o período experimental, com as necessárias adaptações, o disposto no n.º 4 do artigo 88.º

4 — Para efeitos da transição referida nas alíneas b) e d) do n.º 1 considera-se termo inicial das respectivas relações jurídicas de emprego público a data da entrada em vigor do RCTFP.

Artigo 92.º

Conversão dos contratos a termo resolutivo

1 — Os actuais trabalhadores em contrato a termo resolutivo para o exercício de funções nas condições referidas no artigo 10.º transitam para a modalidade de nomeação transitória.

2 — Os demais trabalhadores em contrato a termo resolutivo mantêm o contrato, com o conteúdo decorrente da presente lei.

Artigo 93.º

Conversão das substituições em cargos não dirigentes

1 — Os trabalhadores que, actualmente, se encontrem em substituição em cargo não dirigente transitam para a modalidade adequada de mobilidade interna.

2 — Sem prejuízo da consideração do tempo de serviço anteriormente prestado em substituição nos termos e para os efeitos do n.º 3 do artigo 23.º do Decreto-Lei n.º 427/89, de 7 de Dezembro, na redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 102/96, de 31 de Julho, considera-se termo inicial da transição referida no número anterior a data da entrada em vigor do diploma referido no n.º 5 do artigo 118.º

Artigo 94.º

Reapreciação dos contratos de prestação de serviços

1 — Aquando da eventual renovação dos contratos de prestação de serviços vigentes, os órgãos e serviços procedem à sua reapreciação à luz do regime ora aprovado.

2 — É aplicável ao incumprimento do disposto no número anterior, com as necessárias adaptações, o regime previsto no artigo 36.º

Artigo 95.º

Transição para a carreira geral de técnico superior

1 — Transitam para a carreira geral de técnico superior os actuais trabalhadores que:

a) Se encontrem integrados nas carreiras de técnico superior de regime geral;

b) Se encontrem integrados nas carreiras de técnico de regime geral;

c) Se encontrem integrados em carreiras diferentes das referidas nas alíneas anteriores cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela.

2 — Transitam ainda para a carreira geral de técnico superior os actuais trabalhadores que:

a) Se encontrem integrados em carreiras com designação diferente da das referidas nas alíneas do número anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela;

b) Não se encontrando integrados em carreiras, o grau de complexidade funcional e o conteúdo funcional das funções que exercem sejam idênticos aos daquela.

3 — As carreiras referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

4 — As transições referidas no n.º 2 carecem de homologação do membro do Governo respectivo e do responsável pela Administração Pública, prévia à lista nominativa referida no artigo 109.º

Artigo 96.º

Transição para a categoria de coordenador técnico

1 — Transitam para a categoria de coordenador técnico da carreira geral de assistente técnico os actuais trabalhadores que:

a) Sejam titulares da categoria de chefe de secção;

b) Sejam titulares da categoria de coordenador das carreiras de técnico-profissional de regime geral;

c) Sejam titulares de categorias diferentes das referidas nas alíneas anteriores cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria.

2 — Transitam ainda para a categoria de coordenador técnico da carreira geral de assistente técnico os actuais trabalhadores que:

a) Sejam titulares de categorias com designação diferente da das referidas nas alíneas do número anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria;

b) Não sendo titulares de categorias, o grau de complexidade funcional e o conteúdo funcional das funções que exercem sejam idênticos aos daquela categoria.

3 — As categorias referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

4 — As transições referidas no n.º 2 carecem de homologação do membro do Governo respectivo e do responsável pela Administração Pública, prévia à lista nominativa referida no artigo 109.º

Artigo 97.º

Transição para a categoria de assistente técnico

1 — Transitam para a categoria de assistente técnico da carreira geral de assistente técnico os actuais trabalhadores que:

a) Se encontrem integrados nas carreiras de assistente administrativo de regime geral;

b) Se encontrem integrados nas carreiras de tesoureiro de regime geral;

c) Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, se encontrem integrados nas carreiras de técnico profissional de regime geral;

d) Se encontrem integrados em carreiras ou sejam titulares de categorias diferentes das referidas nas alíneas anteriores cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria.

2 — Transitam ainda para a categoria de assistente técnico da carreira geral de assistente técnico os actuais trabalhadores que:

a) Se encontrem integrados em carreiras ou sejam titulares de categorias com designação diferente da das referidas nas alíneas do número anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria;

b) Não se encontrando integrados em carreiras nem sendo titulares de categorias, o grau de complexidade funcional e o conteúdo funcional das funções que exercem sejam idênticos aos daquela categoria.

3 — As carreiras e categorias referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

4 — As transições referidas no n.º 2 carecem de homologação do membro do Governo respectivo e do responsável pela Administração Pública, prévia à lista nominativa referida no artigo 109.º

Artigo 98.º

Transição para a categoria de encarregado geral operacional

1 — Transitam para a categoria de encarregado geral operacional da carreira geral de assistente operacional os actuais trabalhadores que:

a) Sejam titulares da categoria de encarregado geral das carreiras de pessoal operário de regime geral;

b) Sejam titulares de categorias diferentes da referida na alínea anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria.

2 — Transitam ainda para a categoria de encarregado geral operacional da carreira geral de assistente operacional os actuais trabalhadores que:

a) Sejam titulares de categorias com designação diferente da das referidas nas alíneas do número anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria;

b) Não sendo titulares de categorias, o grau de complexidade funcional e o conteúdo funcional das funções que exercem sejam idênticos aos daquela categoria.

3 — As categorias referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

4 — As transições referidas no n.º 2 carecem de homologação do membro do Governo respectivo e do responsável pela Administração Pública, prévia à lista nominativa referida no artigo 109.º

Artigo 99.º

Transição para a categoria de encarregado operacional

1 — Transitam para a categoria de encarregado operacional da carreira geral de assistente operacional os actuais trabalhadores que:

a) Sejam titulares da categoria de encarregado das carreiras de pessoal operário de regime geral;

b) Sejam titulares de categorias diferentes da referida na alínea anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria.

2 — Transitam ainda para a categoria de encarregado operacional da carreira geral de assistente operacional os actuais trabalhadores que:

a) Sejam titulares de categorias com designação diferente da das referidas nas alíneas do número anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria;

b) Não sendo titulares de categorias, o grau de complexidade funcional e o conteúdo funcional das funções que exercem sejam idênticos aos daquela categoria.

3 — As categorias referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

4 — As transições referidas no n.º 2 carecem de homologação do membro do Governo respectivo e do responsável pela Administração Pública, prévia à lista nominativa referida no artigo 109.º

Artigo 100.º

Transição para a categoria de assistente operacional

1 — Sem prejuízo do disposto nos artigos 98.º e 99.º, transitam para a categoria de assistente operacional da carreira geral de assistente operacional os actuais trabalhadores que:

a) Se encontrem integrados nas carreiras de pessoal operário de regime geral;

b) Se encontrem integrados nas carreiras de pessoal auxiliar de regime geral;

c) Se encontrem integrados em carreiras ou sejam titulares de categorias diferentes das referidas nas alíneas anteriores cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria.

2 — Sem prejuízo do disposto nos artigos 98.º e 99.º, transitam ainda para a categoria de assistente operacional

da carreira geral de assistente operacional os actuais trabalhadores que:

a) Se encontrem integrados em carreiras ou sejam titulares de categorias com designação diferente da das referidas nas alíneas do número anterior cujos grau de complexidade funcional e conteúdo funcional sejam idênticos aos daquela categoria;

b) Não se encontrando integrados em carreiras nem sendo titulares de categorias, o grau de complexidade funcional e o conteúdo funcional das funções que exercem sejam idênticos aos daquela categoria.

3 — As carreiras e categorias referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

4 — As transições referidas no n.º 2 carecem de homologação do membro do Governo respectivo e do responsável pela Administração Pública, prévia à lista nominativa referida no artigo 109.º

Artigo 101.º

Revisão das carreiras e corpos especiais

1 — As carreiras de regime especial e os corpos especiais são revistos no prazo de 180 dias por forma que:

a) Sejam convertidos, com respeito pelo disposto na presente lei, em carreiras especiais; ou

b) Sejam absorvidos por carreiras gerais.

2 — Sendo convertidos em carreiras especiais, à sua caracterização é aplicável o disposto no n.º 2 do artigo 49.º

3 — Em qualquer caso, os diplomas de revisão definem as regras de transição dos trabalhadores.

Artigo 102.º

Conversão das situações de mobilidade para, ou de, outras entidades

1 — Os actuais trabalhadores em situação de mobilidade para, ou de, entidade excluída do âmbito de aplicação objectivo da presente lei transitam para a situação jurídico-funcional de cedência de interesse público.

2 — Considera-se termo inicial da cedência referida no número anterior a data da entrada em vigor do diploma referido no n.º 5 do artigo 118.º

Artigo 103.º

Conversão das requisições, destacamentos, cedências ocasionais e especiais e afectações específicas

1 — Os actuais trabalhadores requisitados, destacados, ocasional e especialmente cedidos e em afectação específica de, e em, órgão ou serviço a que a presente lei é aplicável transitam para a modalidade adequada de mobilidade interna.

2 — Considera-se termo inicial da mobilidade interna referida no número anterior a data da entrada em vigor do diploma referido no n.º 5 do artigo 118.º

Artigo 104.º

Reposicionamento remuneratório

1 — Na transição para as novas carreira e categoria, os trabalhadores são reposicionados na posição remuneratória a que corresponda nível remuneratório cujo montante pecuniário seja idêntico ao montante pecuniário correspon-

dente à remuneração base a que actualmente têm direito, ou a que teriam por aplicação da alínea *b)* do n.º 1 do artigo 112.º, nela incluindo adicionais e diferenciais de integração eventualmente devidos.

2 — Em caso de falta de identidade, os trabalhadores são reposicionados na posição remuneratória, automaticamente criada, de nível remuneratório não inferior ao da primeira posição da categoria para a qual transitam cujo montante pecuniário seja idêntico ao montante pecuniário correspondente à remuneração base a que actualmente têm direito, ou a que teriam por aplicação da alínea *b)* do n.º 1 do artigo 112.º

3 — No caso previsto no número anterior, os trabalhadores, até ulterior alteração do posicionamento remuneratório, da categoria ou da carreira, mantêm o direito à remuneração base que vêm, ou viriam, auferindo, a qual é objecto de alteração em idêntica proporção à que resulte da aplicação do n.º 4 do artigo 68.º

4 — Considera-se termo inicial do reposicionamento remuneratório referido nos números anteriores a data da entrada em vigor do RCTFP, independentemente do tempo de serviço que os trabalhadores tenham prestado no escalão e índice em que se encontravam colocados ou em posição a que corresponda a remuneração base que vêm, ou viriam, auferindo.

Artigo 105.º

Remuneração dos estagiários

1 — Durante o período experimental, os actuais estagiários mantêm o direito ao montante pecuniário correspondente à remuneração que vêm auferindo.

2 — Concluído com sucesso o período experimental, os actuais estagiários mantêm igualmente aquele direito quando ao nível remuneratório da posição remuneratória que devam ocupar corresponda um montante pecuniário inferior ao que vêm auferindo.

3 — É aplicável, com as necessárias adaptações, o disposto no n.º 3 do artigo anterior.

Artigo 106.º

Carreiras subsistentes

1 — Tornando-se impossível a transição dos trabalhadores nos termos dos artigos 95.º a 101.º em virtude do grau de complexidade funcional e, ou, do conteúdo funcional da carreira em que se encontram integrados ou da categoria de que são titulares e, ou, das regras do reposicionamento remuneratório previstas no artigo 104.º, as carreiras e, ou, categorias correspondentes subsistem nos termos em que actualmente se encontram previstas, aplicando-se-lhes, com as necessárias adaptações, o disposto nos artigos 46.º a 48.º e 113.º

2 — Enquanto existam trabalhadores integrados nas carreiras ou titulares das categorias referidas no número anterior, os órgãos ou serviços onde exerçam funções adoptam as providências legais necessárias, designadamente as previstas nos n.ºs 2 e seguintes do artigo 51.º, à sua integração em outras carreiras ou categorias.

3 — Os montantes pecuniários correspondentes às remunerações base das carreiras e categorias referidas no n.º 1 são objecto de alteração em idêntica proporção à que resulte da aplicação do n.º 4 do artigo 68.º

4 — As carreiras e, ou, categorias referidas no n.º 1 constam de decreto-lei a publicar no prazo de 180 dias.

5 — Os órgãos ou serviços não podem recrutar ou recorrer a mobilidade geral de trabalhadores não integrados nas carreiras ou não titulares das categorias referidas no n.º 1 para o exercício das funções que lhes correspondam.

Artigo 107.º

Níveis remuneratórios das comissões de serviço

As remunerações base dos cargos e funções que devam ser exercidos em comissão de serviço são revistas no prazo de 180 dias tendo em vista a sua conformação com o nele disposto.

Artigo 108.º

Transição dos aprendizes e ajudantes

1 — Os actuais aprendizes e ajudantes transitam para a modalidade de contrato a termo resolutivo certo.

2 — Considera-se termo inicial do contrato referido no número anterior a data da entrada em vigor do RCTFP.

3 — Até à cessação dos contratos referidos nos números anteriores aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto nos n.ºs 2, 3, 6 e 7 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro.

4 — Os montantes pecuniários correspondentes aos índices referidos nas disposições legais mencionadas no número anterior são objecto de alteração em idêntica proporção à que resulte da aplicação do n.º 4 do artigo 68.º

Artigo 109.º

Lista nominativa das transições e manutenções

1 — As transições referidas nos artigos 88.º e seguintes, bem como a manutenção das situações jurídico-funcionais neles prevista, são executadas, em cada órgão ou serviço, através de lista nominativa notificada a cada um dos trabalhadores e tornada pública por afixação no órgão ou serviço e inserção em página electrónica.

2 — Sem prejuízo do que nele se dispõe em contrário, as transições produzem efeitos desde a data da entrada em vigor do RCTFP.

3 — Da lista nominativa consta, relativamente a cada trabalhador do órgão ou serviço, entre outros elementos, a referência à modalidade de constituição da sua relação jurídica de emprego público, às situações de mobilidade geral do, ou no, órgão ou serviço e ao seu cargo ou carreira, categoria, atribuição, competência ou actividade que cumpre ou executa, posição remuneratória e nível remuneratório.

4 — Relativamente aos trabalhadores a que se refere o n.º 4 do artigo 88.º, a lista nominativa consta ainda nota de que a cada um deles mantém os regimes ali mencionados, bem como o referido no n.º 2 do artigo 114.º

5 — Ao pessoal colocado em situação de mobilidade especial é igualmente aplicável, na parte adequada, o disposto nos números anteriores.

6 — Sem prejuízo do disposto no n.º 4 do artigo 104.º, o pretérito exercício de funções, por parte dos trabalhadores constantes da lista, ao abrigo de qualquer modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público releva, nos termos legais então vigentes, como exercício de funções públicas ou no cargo ou na carreira, na categoria ou na posição remuneratória, conforme os casos, que resultem da transição.

Artigo 110.º

Concursos de recrutamento e selecção de pessoal

1 — As relações jurídicas de emprego público decorrentes de concursos de recrutamento e selecção concluídos e válidos à data de entrada em vigor do RCTFP constituem-se com observância das regras previstas no presente título.

2 — O disposto no número anterior aplica-se ainda aos concursos de recrutamento e selecção pendentes à data de entrada em vigor do RCTFP desde que tenham sido abertos antes da entrada em vigor da presente lei.

3 — Caducam os restantes concursos de recrutamento e selecção de pessoal pendentes na data referida no número anterior, independentemente da sua modalidade e situação.

Artigo 111.º

Procedimentos em curso relativos a pessoal

1 — Caducam os procedimentos em curso tendentes à prática de actos de administração e de gestão de pessoal que, face ao disposto na presente lei, tenham desaparecido da ordem jurídica.

2 — Os procedimentos em curso tendentes à prática de actos de administração e de gestão de pessoal cujos requisitos substanciais e formais de validade e, ou, de eficácia, face ao disposto na presente lei, se tenham modificado prosseguem, sendo procedimentalmente possível e útil, em ordem à verificação e aplicação de tais requisitos.

Artigo 112.º

Revisão dos suplementos remuneratórios

1 — Tendo em vista a sua conformação com o disposto na presente lei, os suplementos remuneratórios que tenham sido criados por lei especial são revistos no prazo de 180 dias por forma que:

- a) Sejam mantidos, total ou parcialmente, como suplementos remuneratórios;
- b) Sejam integrados, total ou parcialmente, na remuneração base;
- c) Deixem de ser auferidos.

2 — Quando, por aplicação do disposto no número anterior, os suplementos remuneratórios não sejam, total ou parcialmente, mantidos como tal ou integrados na remuneração base, o seu exacto montante pecuniário, ou a parte que dele sobre, continua a ser auferido pelos trabalhadores até ao fim da sua vida activa na carreira ou na categoria por causa de cuja integração ou titularidade adquiriram direito a eles.

3 — O montante pecuniário referido no número anterior é insusceptível de qualquer alteração.

4 — Ao montante pecuniário referido no n.º 2 é aplicável o regime então em vigor do respectivo suplemento remuneratório.

5 — Não é aplicável o disposto nos n.ºs 2 e seguintes quando o suplemento remuneratório tenha sido criado ou alterado por acto não legislativo depois da entrada em vigor da Lei n.º 43/2005, de 29 de Agosto.

Artigo 113.º

Relevância das avaliações na alteração do posicionamento remuneratório e nos prémios de desempenho

1 — Para efeitos do disposto nos n.ºs 1 e 6 do artigo 47.º e no n.º 1 do artigo 75.º, as avaliações dos desempenhos ocorridos nos anos de 2004 a 2007, ambos inclusive, relevam nos termos dos números seguintes, desde que cumulativamente:

a) Se refiram às funções exercidas durante a colocação no escalão e índice actuais ou na posição a que corresponda a remuneração base que os trabalhadores venham auferindo;

b) Tenham tido lugar nos termos das Leis n.ºs 10/2004, de 22 de Março, e 15/2006, de 26 de Abril.

2 — Para efeitos do disposto no n.º 6 do artigo 47.º, e sem prejuízo do disposto nos números seguintes, a relevância das avaliações do desempenho referida no número anterior obedece às seguintes regras:

a) Quando o sistema de avaliação do desempenho aplicado preveja cinco menções ou níveis de avaliação, o número de pontos a atribuir é de três, dois, um, zero e um negativo, respectivamente do mais para o menos elevado;

b) Quando o sistema de avaliação do desempenho aplicado preveja quatro menções ou níveis de avaliação, o número de pontos a atribuir é de dois, um, zero e um negativo, respectivamente do mais para o menos elevado;

c) Quando o sistema de avaliação do desempenho aplicado preveja três menções ou níveis de avaliação, o número de pontos a atribuir é de dois, um e um negativo, respectivamente do mais para o menos elevado;

d) Quando o sistema de avaliação do desempenho aplicado preveja duas menções ou níveis de avaliação, o número de pontos a atribuir é de um e meio para a menção ou nível correspondente a desempenho positivo e de um negativo para a menção ou nível correspondente a desempenho negativo.

3 — Quando tenha sido obtida menção ou nível de avaliação negativos, são atribuídos pontos nos seguintes termos:

a) Zero pontos quando tenha sido obtida uma única menção ou nível de avaliação negativos;

b) Um ponto negativo por cada menção ou nível de avaliação negativos que acresça à menção ou nível referidos na alínea anterior.

4 — Quando o sistema de avaliação do desempenho aplicado ao abrigo do n.º 2 do artigo 2.º e do n.º 1 do artigo 4.º da Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril, não estabelecesse percentagens máximas, em obediência ao princípio da diferenciação de desempenhos consagrado no artigo 15.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, os três e dois pontos previstos nas alíneas a) a c) do n.º 2 são atribuídos tendo ainda em conta as seguintes regras:

a) No caso da alínea a), três pontos para as menções ou níveis de avaliação máximos mais elevados, até ao limite de 5% do total dos trabalhadores, e dois pontos para as restantes menções ou níveis de avaliação máximos, quando os haja, e para os imediatamente inferiores aos máximos, até ao limite de 20% do total dos trabalhadores;

b) No caso das alíneas b) e c), dois pontos para as menções ou níveis de avaliação máximos mais elevados, até ao limite de 25% do total dos trabalhadores.

5 — Quando o sistema de avaliação do desempenho aplicado não permitisse a diferenciação prevista no número anterior, designadamente por não existirem classificações quantitativas, o número de pontos a atribuir obedece ao disposto na alínea d) do n.º 2.

6 — Quando os sistemas específicos de avaliação de desempenho prevêem periodicidade de avaliação não anual, cada classificação ou menção de avaliação atribuída repercute-se em cada um dos anos decorridos no período avaliado.

7 — O número de pontos a atribuir aos trabalhadores cujo desempenho não tenha sido avaliado, designadamente por não aplicabilidade ou não aplicação efectiva da legislação em matéria de avaliação do desempenho, é o de um por cada ano não avaliado.

8 — O número de pontos atribuído ao abrigo do presente artigo é comunicado pelo órgão ou serviço a cada trabalhador, com a discriminação anual e respectiva fundamentação.

9 — Em substituição dos pontos atribuídos nos termos da alínea d) do n.º 2 e dos n.ºs 5 a 7, a requerimento do trabalhador, apresentado no prazo de cinco dias úteis após a comunicação referida no número anterior, é realizada avaliação através de ponderação curricular, nos termos previstos no sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública, aplicado com as necessárias adaptações, por avaliador designado pelo dirigente máximo do órgão ou serviço.

10 — As menções propostas nos termos do número anterior são homologadas pelo dirigente máximo do órgão ou serviço e por ele apresentadas ao respectivo membro do Governo para ratificação, visando a verificação do equilíbrio da distribuição das menções pelos vários níveis de avaliação, em obediência ao princípio da diferenciação de desempenhos, bem como o apuramento de eventuais responsabilidades dos titulares dos cargos dirigentes para os efeitos então previstos no n.º 2 do artigo 4.º da Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril.

11 — Após a ratificação referida no número anterior, é atribuído, nos termos do n.º 6 do artigo 47.º, o número de pontos correspondente à menção obtida referido ao ano ou anos relativamente aos quais se operou a ponderação curricular.

12 — Quando a aplicação em concreto do disposto nos n.ºs 1 dos artigos 47.º e 75.º imponha a existência de classificações quantitativas e o sistema de avaliação do desempenho aplicado não as forneça, procede-se a ponderação curricular, nos termos previstos no sistema de avaliação de desempenho referido no n.º 9, dos trabalhadores aos quais aqueles preceitos sejam em concreto aplicáveis, de forma a obter a referida quantificação.

Artigo 114.º

Protecção social e benefícios sociais

1 — Todos os trabalhadores têm direito, nos termos da lei, a protecção social, a outros benefícios sociais e a subsídio de refeição.

2 — Os trabalhadores referidos nos artigos 88.º e seguintes mantêm o regime de protecção social de que vinham beneficiando, sem prejuízo da sua convergência com

os regimes do sistema de segurança social, nos termos do artigo 104.º da Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro.

Artigo 115.º

Níveis habilitacionais transitórios

1 — Na falta de lei especial em contrário, enquanto os trabalhadores se mantenham integrados na carreira resultante da transição prevista no presente capítulo, não lhes é exigido o nível habilitacional correspondente ao grau de complexidade funcional da carreira em causa, ainda que se candidatem a procedimento concursal publicitado para ocupação de postos de trabalho, no órgão ou serviço onde exercem funções ou em outro órgão ou serviço, correspondentes a idêntica ou a diferente categoria de carreira.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior e nos n.ºs 2 e seguintes do artigo 51.º, quando as atribuições, competências ou actividades dos órgãos ou serviços o imponham, pode lei especial admitir que, até 31 de Dezembro de 2012, titulares de curso superior que não confira grau de licenciatura se candidatem a procedimento concursal publicitado para ocupação de postos de trabalho correspondentes a carreiras ou categorias de grau 3 de complexidade funcional.

Artigo 116.º

Revogações

São revogadas todas as disposições legais contrárias ao disposto na presente lei, designadamente:

a) As que tenham aprovado ou alterado os quadros de pessoal dos órgãos ou serviços a que a presente lei é aplicável;

- b) O Decreto n.º 16 563, de 2 de Março de 1929;
- c) O Decreto-Lei n.º 719/74, de 18 de Dezembro;
- d) O artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 729/74, de 20 de Dezembro;
- e) O Decreto-Lei n.º 485/76, de 21 de Junho;
- f) O Decreto-Lei n.º 191-E/79, de 26 de Junho;
- g) O artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 465/80, de 14 de Outubro;
- h) O artigo 25.º do Decreto-Lei n.º 110-A/81, de 14 de Maio;
- i) O Decreto-Lei n.º 65/83, de 4 de Fevereiro;
- j) O Decreto Regulamentar n.º 82/83, de 30 de Novembro;
- l) O Decreto-Lei n.º 41/84, de 3 de Fevereiro;
- m) O Decreto-Lei n.º 85/85, de 1 de Abril;
- n) O Decreto Regulamentar n.º 20/85, de 1 de Abril;
- o) O Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Julho;
- p) O artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 12/87, de 8 de Janeiro;
- q) O Decreto-Lei n.º 247/87, de 17 de Junho;
- r) O Decreto-Lei n.º 265/88, de 28 de Julho;
- s) O Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho;
- t) O Decreto-Lei n.º 244/89, de 5 de Agosto;
- u) O Decreto-Lei n.º 353-A/89, de 16 de Outubro;
- v) O Decreto-Lei n.º 381/89, de 28 de Outubro, com excepção dos seus artigos 4.º e 5.º;
- x) O Decreto-Lei n.º 427/89, de 7 de Dezembro;
- z) O Decreto-Lei n.º 407/91, de 17 de Outubro;
- aa) O Decreto-Lei n.º 409/91, de 17 de Outubro;
- ab) O Decreto-Lei n.º 413/93, de 23 de Dezembro;
- ac) O artigo 29.º do Decreto-Lei n.º 77/94, de 9 de Março;

- ad) O Decreto-Lei n.º 230/94, de 14 de Setembro;
- ae) O artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 233/94, de 15 de Setembro;
- af) O artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 45/95, de 2 de Março;
- ag) O Decreto-Lei n.º 159/95, de 6 de Julho;
- ah) O Decreto-Lei n.º 121/96, de 9 de Agosto;
- ai) O Decreto-Lei n.º 226/96, de 29 de Novembro;
- aj) Os artigos 18.º e 19.º do Decreto-Lei n.º 13/97, de 17 de Janeiro;
- al) O Despacho Normativo n.º 70/97, publicado em 22 de Novembro de 1997;
- am) O Decreto-Lei n.º 22/98, de 9 de Fevereiro;
- an) O Decreto-Lei n.º 53-A/98, de 11 de Março;
- ao) O Decreto-Lei n.º 175/98, de 2 de Julho;
- ap) O Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de Julho;
- aq) O Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro;
- ar) O Decreto-Lei n.º 412-A/98, de 30 de Dezembro;
- as) O artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 84/99, de 19 de Março;
- at) O Decreto-Lei n.º 238/99, de 25 de Junho;
- au) Os artigos 5.º e 6.º do Decreto-Lei n.º 324/99, de 18 de Agosto;
- av) Os artigos 6.º a 8.º do Decreto-Lei n.º 325/99, de 18 de Agosto;
- ax) Os artigos 10.º e 11.º do Decreto-Lei n.º 326/99, de 18 de Agosto;
- az) A Portaria n.º 807/99, de 21 de Setembro;
- ba) O Decreto-Lei n.º 497/99, de 19 de Novembro;
- bb) O Decreto-Lei n.º 518/99, de 10 de Dezembro;
- bc) O Decreto-Lei n.º 54/2000, de 7 de Abril;
- bd) O Decreto-Lei n.º 218/2000, de 9 de Setembro;
- be) A Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2001, de 8 de Fevereiro;
- bf) O Decreto-Lei n.º 142/2001, de 24 de Abril;
- bg) A Resolução do Conselho de Ministros n.º 97/2002, de 18 de Maio, e despachos complementares;
- bh) O Decreto-Lei n.º 149/2002, de 21 de Maio;
- bi) O Decreto-Lei n.º 101/2003, de 23 de Maio;
- bj) O artigo 6.º da Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto.

Artigo 117.º

Aplicação dos novos regimes

1 — Os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações definidos e regulados pela presente lei aplicam-se nos termos dos números seguintes.

2 — A partir da data de entrada em vigor da presente lei, as relações jurídicas de emprego público constituem-se:

- a) Para o exercício de cargos abrangidos pela alínea a) do n.º 4 do artigo 9.º e de funções em carreiras cujo conteúdo funcional se insira nas actividades referidas no artigo 10.º, por comissão de serviço ou por nomeação, respectivamente, nos termos do Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho e respectiva legislação complementar;
- b) Para o exercício de cargos e funções não abrangidos pela alínea anterior, por contrato de trabalho, nos termos da Lei n.º 23/2004, de 22 de Junho.

3 — Os contratos de trabalho são celebrados para as carreiras, categorias e posições remuneratórias de ingresso, previstas na lei, em regulamento ou em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho em vigor.

4 — A partir da data de entrada em vigor da presente lei, as alterações de posicionamento remuneratório processam-

-se nos termos previstos nos artigos 46.º a 48.º e 113.º da presente lei nas actuais carreiras e, ou, categorias, considerando-se que as referências legais feitas a escalão e mudança de escalão correspondem a posição remuneratória e a alteração de posicionamento remuneratório, respectivamente.

5 — A partir da data de entrada em vigor da presente lei, há lugar à atribuição de prémios de desempenho nos termos previstos nos artigos 74.º a 76.º e 113.º da presente lei.

6 — As relações jurídicas de emprego público decorrentes de concursos de recrutamento e selecção de pessoal ou outros processos de recrutamento abertos antes da data de entrada em vigor da presente lei constituem-se com observância do disposto no n.º 2.

7 — Sem prejuízo da obrigação de apresentação de mapas de pessoal e da preparação da proposta de orçamento para 2009 nos termos previstos nos artigos 4.º, 5.º e 7.º, durante o ano de 2008 e para os efeitos previstos na presente lei:

a) Os quadros de pessoal em vigor constituem os mapas de pessoal dos órgãos e serviços a que se referem aqueles artigos;

b) Os serviços que não tenham quadro de pessoal aprovado devem elaborar mapas de acordo com o disposto no artigo 5.º

8 — As referências legais feitas aos quadros de pessoal e a lugares dos quadros consideram-se feitas a mapas de pessoal e a postos de trabalho, respectivamente.

9 — O disposto nos n.ºs 4 e 5 não é aplicável ao pessoal a que se refere o artigo 1.º do Estatuto da Carreira Docente dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, rectificado por Declaração publicada no *Diário da República*, 1.ª série, n.º 149, suplemento, de 30 de Junho de 1990, e alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 105/97, de 29 de Abril, 1/98, de 2 de Janeiro, 35/2003, de 17 de Fevereiro, 121/2005, de 26 de Julho, 229/2005, de 29 de Dezembro, 224/2006, de 13 de Novembro, 15/2007, de 19 de Janeiro, e 35/2007, de 15 de Fevereiro.

10 — O incumprimento das revisões previstas nos artigos 101.º, 107.º e 112.º da presente lei determina a não actualização dos montantes dos suplementos remuneratórios previstos no artigo 112.º, a partir da data de entrada em vigor do RCTFP, e a redução dos orçamentos dos serviços

em que são abonados, no montante total correspondente aos abonos a realizar no exercício orçamental corrente.

11 — Os regimes que decorrem do presente artigo prevalecem sobre quaisquer leis especiais vigentes à data de entrada em vigor da presente lei.

Artigo 118.º

Entrada em vigor e produção de efeitos

1 — Sem prejuízo do disposto no número seguinte, a presente lei entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação e produz efeitos nos termos dos n.ºs 3 a 7.

2 — O n.º 2 do artigo 54.º, o artigo 87.º, os n.ºs 3 dos artigos 95.º a 100.º e os artigos 101.º, 106.º, n.º 4, 107.º, 112.º e 118.º entram em vigor no dia seguinte ao da publicação da presente lei.

3 — De forma a permitir a aplicação dos regimes prevista no artigo anterior, produzem efeitos com a entrada em vigor da presente lei os artigos 1.º a 5.º, 7.º e 8.º, a alínea a) do n.º 4 do artigo 9.º, o artigo 10.º, os artigos 46.º a 48.º, o artigo 67.º, na parte em que consagra os prémios de desempenho, os artigos 74.º a 76.º e os artigos 113.º e 117.º

4 — Produzem igualmente efeitos com a entrada em vigor da presente lei os artigos 25.º a 30.º, 35.º a 38.º e 94.º

5 — Os artigos 58.º a 65.º, 93.º, 102.º e 103.º produzem efeitos na data definida no diploma que proceder a alterações à Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro.

6 — Os artigos 50.º a 53.º, o n.º 1 do artigo 54.º e os artigos 55.º a 57.º produzem efeitos na data da entrada em vigor da portaria prevista no n.º 2 do artigo 54.º

7 — As restantes disposições da presente lei produzem efeitos na data de entrada em vigor do RCTFP.

Aprovada em 18 de Janeiro de 2008.

O Presidente da Assembleia da República, *Jaime Gama*.

Promulgada em 20 de Fevereiro de 2008.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendada em 20 de Fevereiro de 2008.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

ANEXO

(referido no n.º 2 do artigo 49.º)

Caracterização das carreiras gerais

Carreira	Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posições remuneratórias
Técnico superior	Técnico superior . . .	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projectos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras actividades de apoio geral ou especializado nas áreas de actuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.	3	14

Carreira	Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posições remuneratórias
Assistente técnico . . .	Coordenador técnico	Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável. Realização das actividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e directivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	2	4
	Assistente técnico . . .	Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de actuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de actuação dos órgãos e serviços.	2	9
Assistente operacional	Encarregado geral operacional.	Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afecto aos sectores de actividade sob sua supervisão.	1	2
	Encarregado operacional.	Funções de coordenação dos assistentes operacionais afectos ao seu sector de actividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.		5
	Assistente operacional	Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em directivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correcta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.		8

2 — Poderá ser superiormente determinada à mesma Inspeção-Geral a realização de auditorias nos casos em que se revelem desvios dos objectivos estabelecidos, em especial à selectividade do sistema de avaliação do desempenho.

CAPÍTULO VIII

Disposições finais e transitórias

Artigo 39.º

Delegação de competências

Sempre que esteja em causa a aplicação a serviços des-concentrados, as competências atribuídas ao dirigente máximo do serviço nos termos do presente diploma podem ser delegadas nos respectivos dirigentes máximos.

Artigo 40.º

Avaliação do desempenho de 2003

A avaliação do desempenho referente ao ano de 2003 efectua-se de acordo com o sistema de classificação revogado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Artigo 41.º

Avaliação do desempenho de 2004

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

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

3 — O disposto nos números anteriores é aplicável aos trabalhadores que, até 30 de Junho de 2004, venham a reunir o requisito de seis meses de contacto funcional com o respectivo avaliador, não havendo lugar a avaliação extraordinária.

4 — A avaliação do desempenho efectuada nos termos dos números anteriores abrange todo o serviço prestado no ano de 2004, assim como o serviço prestado e não classificado de 2003.

5 — A avaliação de desempenho referente ao ano de 2004 nos serviços que disponham de um sistema de avaliação de desempenho específico efectua-se de acordo com o estabelecido no artigo 40.º do presente diploma, devendo a adaptação prevista no artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, entrar em vigor até ao final do corrente ano.

Artigo 42.º

Entrada em vigor

O presente diploma entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 1 de Abril de 2004. — *José Manuel Durão Barroso* — *Maria*

Manuela Dias Ferreira Leite — *António José de Castro Bagão Félix*.

Promulgado em 3 de Maio de 2004.

Publique-se.

O Presidente da República, *JORGE SAMPAIO*.

Referendado em 5 de Maio de 2004.

O Primeiro-Ministro, *José Manuel Durão Barroso*.

Portaria n.º 509-A/2004

de 14 de Maio

Para execução do disposto no artigo 10.º do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio:

Manda o Governo, pela Ministra de Estado e das Finanças, aprovar os modelos de impressos de fichas de avaliação anexos à presente portaria, que começarão a ser utilizados desde já para os efeitos previstos no artigo 41.º do mesmo diploma.

A Ministra de Estado e das Finanças, *Maria Manuela Dias Ferreira Leite*, em 14 de Maio de 2004.

Fichas de auto-avaliação

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____
Serviço ou Organismo _____

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO GRUPO DE PESSOAL TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO A preencher pelo avaliado

Avaliado _____
Categoria _____
Unidade orgânica _____
Período de avaliação _____ a _____

1. OBJECTIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumpri os objectivos	Não cumpri todos os objectivos
Objectivo 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio	<input type="checkbox"/>
Direcção e orientação	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>
Informação e meios informáticos	<input type="checkbox"/>
Instalações e outros recursos materiais	<input type="checkbox"/>
Outros*	<input type="checkbox"/>

* Se preencher este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

1.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências comportamentais definidas?

	Superei o padrão estabelecido para a competência	Enquadro-me no padrão definido para a competência	Estou aquém do padrão definido para a competência
Aptidões e conhecimentos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de organização e concretização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de adaptação e de melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade e compromisso com o serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de coordenação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(mobilidade, formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado

, em __/__/__

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____
 Serviço ou Organismo _____

**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO
 GRUPO DE PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO**

A preencher pelo avaliado

Avaliado		
Categoria		
Unidade orgânica		
Período de avaliação	_____ a _____	

1. OBJECTIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumpri os objectivos	Não cumpri todos os objectivos
Objectivo 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio	
Direcção e orientação	
Formação	
Informação e meios informáticos	
Instalações e outros recursos materiais	
Outros*	

* Se preencher este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

1.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências comportamentais definidas?

	Superei o padrão estabelecido para a competência	Enquadro-me no padrão definido para a competência	Estou aquém do padrão definido para a competência
Aptidões e conhecimentos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de realização e orientação para os resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de adaptação e de melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de análise, de planeamento e de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de equipa e capacidade de coordenação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade e compromisso com o serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(mobilidade, formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado

, em __/__/__

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____
 Serviço ou Organismo _____

**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO
 GRUPO DE PESSOAL OPERÁRIO**

A preencher pelo avaliado

Avaliado		
Categoria		
Unidade orgânica		
Período de avaliação	_____ a _____	

1. OBJECTIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumpri os objectivos	Não cumpri todos os objectivos
Objectivo 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio	
Direcção e orientação	
Formação	
Informação e meios informáticos	
Instalações e outros recursos materiais	
Outros*	

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

1.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências comportamentais definidas?

	Superei o padrão estabelecido para a competência	Enquadro-me no padrão definido para a competência	Estou aquém do padrão definido para a competência
Aptidões e conhecimentos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de realização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de adaptação e de melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade e compromisso com o serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de coordenação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(mobilidade, formação, reactivação profissional, etc.):

O avaliado

em __/__/__

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____
Serviço ou Organismo _____

**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO
 GRUPO DE PESSOAL AUXILIAR**
A preencher pelo avaliado

Avaliado	
Categoria	
Unidade orgânica	
Período de avaliação	

1. OBJECTIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumprí os objectivos	Não cumprí todos os objectivos
Objectivo 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio	
Direcção e orientação	
Formação	
Informação e meios informáticos	
Instalações e outros recursos materiais	
Outros*	

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

1.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências comportamentais definidas?

	Superei o padrão estabelecido para a competência	Enquadro-me no padrão definido para a competência	Estou aquém do padrão definido para a competência
Aptidões e conhecimentos especializados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de realização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de adaptação e de melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espírito de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade e compromisso com o serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de coordenação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(mobilidade, formação, reactivação profissional, etc.):

O avaliado

em __/__/__

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____
Serviço ou Organismo _____

**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO
 DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS**
A preencher pelo avaliado

Avaliado	
Cargo	
Unidade orgânica	
Período de avaliação	

1. OBJECTIVOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS FIXADOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos que lhe foram fixados?

	Superei claramente os objectivos	Cumprí os objectivos	Não cumprí todos os objectivos
Objectivo 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectivo 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio	
Direcção e orientação	
Formação	
Informação e meios informáticos	
Instalações e outros recursos materiais	
Outros*	

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

Fichas de avaliação e instruções de preenchimento AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

1.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de enquadramento nas competências comportamentais definidas?

	Superei o padrão estabelecido para a competência	Enquadro-me no padrão definido para a competência	Estou aquém do padrão definido para a competência
Orientação para os resultados e qualidade do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de liderança e orientação de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de análise e de planeamento e organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de desenvolvimento e motivação das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visão estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS

(mobilidade, formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado

_____, em __/__/__

MINISTÉRIO _____

Organismo/Serviço _____

NIF

FICHA DE AVALIAÇÃO PARA O PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO

A preencher pelo avaliador

Avaliador

Cargo

NIF

Avaliado

Unidade orgânica

Carreira

Categoria

NIF

Período em avaliação a

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

	DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO
--	--	------------

1		
---	--	--

2		
---	--	--

3		
---	--	--

4		
---	--	--

5		
---	--	--

Total da ponderação/
Classificação

100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>1 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; • Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; • Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. 		
<p>Capacidade de realização e orientação para os resultados: Avalia a capacidade de concretizar, com autonomia e rigor, as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>2 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas; • Concretiza, com autonomia, as ideias e projectos que lhe são propostos; • Propõe novas práticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados; • Sugere soluções inovadoras antecipando a ocorrência de problemas. 		
<p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações, bem como a iniciativa para propor soluções inovadoras e para evoluir profissionalmente.</p> <p>3 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; • Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria; • Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; • Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente. 		
<p>Capacidade de análise, de planeamento e de organização: Avalia a forma como identifica e actua perante as situações de trabalho diversificadas, bem como planeia, organiza e controla o seu trabalho em função dos objectivos definidos.</p> <p>4 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; • Reúne todos os dados disponíveis necessários à execução das suas tarefas; • Identifica e actua rapidamente perante um problema, apresentando soluções adaptadas; • É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas; • Organiza, planeia e controla o seu trabalho de acordo com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição. 		
<p>Espírito de equipa e capacidade de coordenação: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho, bem como a capacidade para controlar e orientar a actividade dessas mesmas equipas.</p> <p>5 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha informações e conhecimentos com os colegas; • Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto; • Colabora e coadjuva os outros elementos do grupo de trabalho; • Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho; • Aptidão para coordenar e orientar, eficazmente, a actividade de outros funcionários que colaborem e/ou participem na realização das suas tarefas. 		

A preencher no início do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

PONDERAÇÃO

--

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO

--

6	<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.
----------	--

Total da ponderação/ Classificação

100%

--

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		60%
Competências comportamentais		30%
Atitude pessoal		10%

Avaliação final – expressão quantitativa	
Avaliação final – expressão qualitativa	

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

<p><small>(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)</small></p>
--

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__.

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/__, _____.

5.3. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/__,

O avaliado, _____.

MINISTÉRIO _____
Organismo/Serviço _____

NIF _____

FICHA DE AVALIAÇÃO
PARA O PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS
TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO

A preencher pelo avaliador

Avaliador _____
Cargo _____
NIF _____

Avaliado _____
Unidade orgânica _____
Carreira _____
Categoria _____
NIF _____

Período em avaliação _____ a _____

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

DESCRÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO
---	------------

1	
---	--

2	
---	--

3	
---	--

4	
---	--

5	
---	--

Total da ponderação/
Classificação

100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

--	--	--

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>1 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; • Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; • Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. 		
<p>Capacidade de organização e concretização: Avalia forma como pondera, prepara e controla o seu trabalho, assim a realização, com rigor, das tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>2 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; • Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente; • É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas. • Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas. 		
<p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente.</p> <p>3 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; • Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria; • Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; • Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente. 		
<p>Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho.</p> <p>4 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha informações e conhecimentos com os colegas; • Respeita as diferenças de opinião; • Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros; • Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho. 		
<p>Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>5 Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. 		
<p>Capacidade de coordenação: Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional.</p> <p>6* Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; • Define prioridades; • Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; • Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa. 		
<p>Total da ponderação/ Classificação</p>	<p>100%</p>	

* aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

Observações:

O avaliado, _____.

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		50%
Competências comportamentais		40%
Atitude pessoal		10%

Avaliação final – expressão quantitativa	
Avaliação final – expressão qualitativa	

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.**4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL**5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/__, _____.

5.3. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/__.

O avaliado, _____.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO _____

Organismo/Serviço _____

NIF _____

**FICHA DE AVALIAÇÃO
PARA O GRUPO PROFISSIONAL DO PESSOAL
OPERÁRIO**

A preencher pelo avaliador

Avaliador _____

Cargo _____

NIF _____

Avaliado _____

Unidade orgânica _____

Carreira _____

Categoria _____

NIF _____

Período em avaliação _____ a _____

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

--

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

	DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO
1		
2		
3		
4		
5		
Total da ponderação/ Classificação		100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

	DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
1	<p>Aptidões e conhecimentos especializados: Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; • Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; • Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.
2	<p>Capacidade de realização: Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções; • Respeita as regras de segurança e revela cuidado e atenção na realização das suas tarefas, prevenindo acidentes; • Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas; • Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas.
3	<p>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua: Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; • Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria; • Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; • Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.

A preencher no final do período de avaliação

PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO

A preencher no início do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
--

PONDERAÇÃO

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO

4	Espírito de equipa: Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho.		
	Traduz-se nos seguintes comportamentos : <ul style="list-style-type: none"> • Partilha informações e conhecimentos com os colegas; • Valoriza os contributos e conhecimentos dos outros • Respeita as diferenças de opinião; • Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega; • Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho. 		

5	Responsabilidade e compromisso com o serviço: Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.		
	Traduz-se nos seguintes comportamentos : <ul style="list-style-type: none"> • Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa; • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. • Mantém o equipamento e material de trabalho ao seu dispor em boas condições de manutenção; 		

6*	Capacidade de coordenação: Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional.		
	Traduz-se nos seguintes comportamentos : <ul style="list-style-type: none"> • Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; • Define prioridades; • Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; • Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa. 		

* aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

Total da ponderação/ Classificação

100%

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		40%
Competências comportamentais		50%
Atitude pessoal		10%
Avaliação final – expressão quantitativa		
Avaliação final – expressão qualitativa		

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

--

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p>1</p> <p><u>Aptidões e conhecimentos especializados:</u> Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função; • Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas; • Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. 		
<p>2</p> <p><u>Capacidade de realização:</u> Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções; • Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas; • Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas. 		
<p>3</p> <p><u>Capacidade de adaptação e de melhoria contínua:</u> Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; • Compreende os motivos que exigem uma mudança e ajusta a sua actuação a esta; • Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção; • Procura actualizar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente. 		
<p>4</p> <p><u>Espírito de equipa:</u> Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha informações e conhecimentos com os colegas; • Respeita as diferenças de opinião; • Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega; • Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho. 		
<p>5</p> <p><u>Responsabilidade e compromisso com o serviço:</u> Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço; • Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence; • Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço. 		
<p>6*</p> <p><u>Capacidade de coordenação:</u> Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização; • Define prioridades; • Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam; • Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa. 		
<p>Total da ponderação/ Classificação</p>	<p>100%</p>	

* aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

Observações:

O avaliado, _____

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		20%
Competências comportamentais		60%
Atitude pessoal		20%

Avaliação final – expressão quantitativa	
Avaliação final – expressão qualitativa	

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos __/__/__, _____

5.3. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em __/__/__,

O avaliado, _____

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

3.2 VALIDAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

A classificação de _____ atribuída, foi aprovada e validada em reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação que teve lugar a __/__/__, conforme consta da acta da referida reunião.

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__,

Instruções de preenchimento das fichas de avaliação do desempenho dos grupos profissionais: Técnico superior e técnico, técnico profissional e administrativo, operário e auxiliar.

Elementos de identificação

Este campo deve ser preenchido com os elementos identificativos do serviço ou organismo, do avaliador e do avaliado, sendo que o NIF corresponde ao número de identificação fiscal e é chave unívoca para o sistema informático de apoio.

1 — **Missão da unidade orgânica.** — Neste campo descreva de forma sucinta as funções fundamentais e determinantes da unidade orgânica a que o avaliado pertence e os objectivos essenciais que esta unidade garante, tendo como referência o plano de actividades.

2 — **Componentes da avaliação:**

2.1 — **Objectivos.** — Esta componente visa avaliar o nível de concretização dos resultados por parte do avaliado, tendo em consideração os objectivos e os indicadores de medida acordados entre avaliador e avaliado.

Descrição do objectivo e determinação do indicador de medida. — Este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objectivos acordados e à indicação da métrica de referência para aferição do grau de realização de cada objectivo.

Os objectivos devem ser no mínimo 3 e no máximo 5, sendo que, pelo menos 1 deve ser de responsabilidade partilhada.

A fixação dos objectivos tem de ter em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis para a sua concretização.

Os objectivos devem ser, em princípio, acordados entre avaliador e avaliado, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador.

O indicador de medida corresponde ao elemento qualitativo e quantitativo que permitirá determinar o grau de realização do objectivo fixado.

Ponderação. — Este campo destina-se à identificação da ponderação a atribuir pelo avaliador a cada objectivo.

A ponderação de cada objectivo não pode ter valor inferior a 15 % ou a 20 %, consoante tenham sido fixados 5 ou menos objectivos.

A soma das ponderações dos objectivos fixados deve totalizar 100 %.

Avaliação. — Este campo destina-se a assinalar o nível de realização de cada objectivo de acordo com a escala aí presente.

A indicação nível de realização é feita pela sinalização **X** na quadrícula correspondente.

Total da ponderação/classificação. — Estes campos destinam-se a indicar a soma das ponderações atribuídas (que deve totalizar 100 %) e apurar o resultado final da classificação da componente «Objectivos».

A classificação da componente «Objectivos» resulta da média ponderada das avaliações atribuídas a cada um dos objectivos.

O preenchimento destes campos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação do desempenho.

2.2 — **Competências comportamentais.** — Esta componente visa avaliar as características pessoais demonstradas durante o período em avaliação, de acordo com o conjunto de requisitos requeridos para o desempenho das funções que correspondem à carreira e categoria a que pertence o avaliado.

Definição e descrição das competências. — Este campo identifica o conjunto de competências requeridas para o desempenho das funções e descreve os comportamentos em que estas se traduzem.

Ponderação. — Este campo destina-se à identificação da ponderação a atribuir pelo avaliador a cada competência.

A ponderação de cada competência não pode ter valor inferior a 10 %, devendo a soma das ponderações das competências seleccionadas totalizar 100 %.

Avaliação. — Este campo destina-se a avaliar as competências evidenciadas ao longo do período em avaliação de acordo com os comportamentos descritos, sendo a avaliação expressa numa escala de 1 a 5, tendo em conta as seguintes regras:

5 — *Excelente.* — Excede claramente o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se no conjunto de funcionários da mesma categoria por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

4 — *Muito bom.* — Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma actuação activa, contribuindo para a qualidade do serviço.

3 — *Bom.* — Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e actuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

2 — *Necessita de desenvolvimento.* — Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, actuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.

1 — *Insuficiente.* — Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.

Total da ponderação/classificação. — Estes campos destinam-se a indicar a soma das ponderações atribuídas (que deve totalizar 100 %) e a apurar o resultado final da classificação da componente «Competências comportamentais».

A classificação da componente «Competências comportamentais» vai resultar da média ponderada das avaliações dadas a cada uma das competências.

O preenchimento destes campos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação do desempenho.

2.3 — **Atitude pessoal.** — Esta componente visa avaliar o empenho pessoal e disponibilidade manifestadas durante o período em avaliação, tendo em conta factores como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.

Classificação. — Este campo destina-se a classificar esta componente, tendo em conta uma escala de 1 a 5 de acordo com os seguintes critérios:

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

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

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

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

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

Fundamentação. — Este campo destina-se a fundamentar a avaliação feita pelo avaliador, devendo este descrever sumariamente os motivos em que se baseou para atribuir a classificação.

3 — **Avaliação global do desempenho.** — Este quadro destina-se a apurar o resultado final, quantitativo e qualitativo, da avaliação do desempenho do avaliado, de acordo com a seguinte escala de avaliação:

- Excelente* — de 4,5 a 5 valores;
- Muito bom* — de 4 a 4,4 valores;
- Bom* — de 3 a 3,9 valores;
- Necessita de desenvolvimento* — de 2 a 2,9 valores;
- Insuficiente* — de 1 a 1,9 valores.

A classificação final vai resultar da média ponderada das classificações dadas a cada uma das componentes da avaliação.

O preenchimento deste quadro é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação do desempenho.

3.1 — **Fundamentação das classificações de Excelente e Muito bom.** — Este campo destina-se a ser preenchido apenas nos casos em que a avaliação global do desempenho seja de *Excelente* ou *Muito bom*.

Na fundamentação da avaliação, o avaliador deve evidenciar os factores que contribuíram para a classificação final, devendo ainda identificar, nas classificações de *Excelente*, os contributos do avaliado que foram relevantes para a melhoria do serviço, tendo em vista a sua inclusão na base de dados relativa a boas práticas na Administração Pública.

3.2 — **Validação das classificações de Excelente e Muito bom.** — Tal como o campo anterior, este campo só será preenchido nos casos em que a avaliação global do desempenho seja de *Excelente* ou *Muito bom* e destina-se a demonstrar que a classificação atribuída foi confirmada pelo Conselho de Coordenação da Avaliação.

Deve identificar-se nos espaços em branco qual a classificação atribuída e a data em que teve lugar a reunião do Conselho de Coordenação da Avaliação.

4 — **Expectativas, condições e ou requisitos de desenvolvimento do desempenho do avaliado:**

4.1 — **Expectativas, condições e ou requisitos de desenvolvimento.** — Neste campo faça uma apreciação sucinta das qualidades do avaliado, projectando o seu potencial de desenvolvimento e identificando as condições para a sua concretização.

4.2 — **Identificação de necessidades de formação profissional.** — Neste quadro indique, com base na apreciação feita no campo anterior, as áreas que o avaliado deverá promover com vista ao seu desenvolvimento profissional e identifique, ainda, até um máximo de três, as acções de formação que servirão de suporte a esse desenvolvimento.

A identificação das acções de formação deverá ter em conta as necessidades prioritárias do avaliado face à exigência das funções que lhe estão atribuídas e aos recursos disponíveis para o efeito.

5 — **Comunicação e homologação da classificação final:**

5.1 — **Comunicação da avaliação atribuída ao avaliado.** — Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação que lhe foi comunicada pelo avaliador durante a entrevista de avaliação.

O campo «Observações» destina-se a ser preenchido pelo avaliado, que deverá aqui produzir as observações que entenda serem pertinentes, relativas à classificação que lhe foi atribuída pelo avaliador em fase prévia à homologação.

5.2 — **Homologação/despacho do dirigente máximo do serviço.** — Este campo destina-se a ser preenchido pelo dirigente máximo do serviço ou organismo, o qual deverá indicar se homologa a classificação atribuída ao avaliado pelo avaliador ou, caso não concorde com a mesma, estabelecer ele próprio a classificação a atribuir, mediante despacho fundamentado.

5.3 — **Conhecimento da avaliação após a homologação/despacho do dirigente máximo do serviço.** — Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação após homologação ou despacho de classificação do dirigente máximo do serviço.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINISTÉRIO
Serviço ou Organismo

NIF

FICHA DE AVALIAÇÃO PARA OS DIRIGENTES DE NÍVEL INTERMÉDIO

A preencher pelo avaliador

Avaliador
Cargo
NIF

Avaliado
Cargo
Unidade orgânica
NIF

Período em avaliação a

1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA
Descrição da missão da unidade orgânica:

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1 OBJECTIVOS:

A preencher no início do período de avaliação

	DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO E DETERMINAÇÃO DO INDICADOR DE MEDIDA	PONDERAÇÃO
1		
2		
3		
4		
5		
Total da ponderação/ Classificação		100%

A preencher no final do período de avaliação

AVALIAÇÃO		
Superou claramente o objectivo (nível 5)	Cumpriu o objectivo (nível 3)	Não cumpriu o objectivo (nível 1)

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

A preencher no início do período de avaliação

	DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
1	<p>Orientação para os resultados e qualidade do serviço: Avalia a capacidade e dinâmica pessoal para a realização dos objectivos definidos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecipa, para si e para os elementos da sua unidade orgânica, a definição de metas ambiciosas que pressupõem um valor acrescentado para o serviço ou organismo. • É persistente na consecução dos objectivos definidos; • Revê os seus métodos de trabalho para melhorar a qualidade do seu desempenho; • Monitoriza o desenvolvimento das capacidades e competências dos elementos da sua unidade orgânica, efectuando análises comparativas da sua unidade orgânica com outras com desempenhos elevados.
2	<p>Capacidade de liderança e orientação de pessoas: Avalia a capacidade de dirigir e coordenar dos elementos da sua unidade orgânica para a realização dos objectivos.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmite e comunica os objectivos, estratégias e planos de acção de uma forma clara e precisa; • Define as responsabilidades e tarefas dos elementos da sua unidade orgânica em função das suas aptidões; • Acompanha de forma sistematizada as actividades próprias e de equipa dos elementos da sua unidade orgânica, assegurando o cumprimento das actividades prioritárias; • Cria nos elementos da sua unidade orgânica um espírito de compromisso ao longo do tempo na prossecução dos objectivos definidos.

A preencher no final do período de avaliação

PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p>Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua: Avalia a capacidade de actuação perante novas situações ou necessidades de mudança, tendo em vista a promoção da melhoria contínua do serviço ou organismo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propõe medidas e acções concretas com vista à melhoria do desempenho do serviço ou organismo. • Adota e promove a adopção de formas de trabalho inovadoras e de novas tecnologias; • Fomenta o espírito de iniciativa dos elementos da sua unidade orgânica; • Assume e encara as mudanças como oportunidades e não como problemas; • Aceita as mudanças organizacionais e funcionais, actuando de acordo com as alterações e/ou prioridades definidas. 		
<p>Capacidade de análise e de planeamento e organização: Avalia a capacidade de planejar, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica, bem como de actuar perante situações de trabalho diversificadas.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as suas actividades e as da sua unidade orgânica baseando-se no nível de importância e prioridade; • Planeia, quantifica e calendariza os projectos, acções e tarefas a desenvolver no âmbito da sua unidade orgânica, afectando os recursos necessários à sua consecução; • Identifica os problemas e actua rapidamente, aplicando soluções adaptadas; • Acompanha o desenrolar das actividades desenvolvidas pelos elementos da sua unidade orgânica, controlando as suas fases, prazos e execução, detectando e suprimindo lacunas e erros e assegurando a sua realização de acordo com os objectivos definidos. 		
<p>Capacidade de desenvolvimento e motivação das pessoas: Avalia a capacidade de apoiar a aprendizagem e desenvolvimento profissional dos elementos da sua unidade orgânica, assim como de promover o seu envolvimento activo nas tarefas e actividades do serviço.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece e valoriza o desempenho dos elementos da sua unidade orgânica apoiando a sua evolução e desenvolvimento profissional; • Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos da sua unidade orgânica; • Dá feedback construtivo, directo e frequente ao longo do ano, aos elementos da sua unidade orgânica, clarificando as expectativas em termos de desempenho; • Incentiva a iniciativa e responsabilidade dos funcionários. 		
<p>Visão estratégica: Avalia a capacidade de perspectivar a evolução do serviço ou organismo em função da sua missão e objectivos e de assegurar o alinhamento da actividade da sua unidade orgânica nesse sentido.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece e compreende a estratégia e objectivos do serviço ou organismo, actuando de acordo com eles; • Age de forma integrada, avaliando o impacto que as acções desenvolvidas ao nível da sua unidade orgânica têm nas restantes unidades do organismo. • Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço ou organismo; • Antecipa as necessidades de adaptação do serviço ou organismo. 		
<p>Total da ponderação/ Classificação</p>	<p>100%</p>	

O avaliador, em __/__/__, _____

O avaliado, em __/__/__, _____

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Componentes da avaliação	Classificação	Ponderação
Objectivos		75%
Competências comportamentais		25%

Avaliação final – expressão quantitativa	
Avaliação final – expressão qualitativa	

3.1 FUNDAMENTAÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES DE EXCELENTE E MUITO BOM

(Factores que mais contribuíram para a classificação final de Excelente e Muito Bom e identificação dos contributos relevantes para o serviço nas classificações de Excelente)

4. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO DO DESEMPENHO DO AVALIADO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

4.1 EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional propostas

5. COMUNICAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO DA AVALIAÇÃO FINAL

5.1 COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Tomei conhecimento da minha avaliação em entrevista realizada em __/__/__.

Observações:

O avaliado, _____.

5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DOS DIRIGENTES DE NÍVEL SUPERIOR

Aos __/__/__, _____.

Aos __/__/__, _____.

Aos __/__/__, _____.

5.3. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DOS DIRIGENTES DE NÍVEL SUPERIOR

Tomei conhecimento da homologação/despacho dos dirigentes de nível superior relativo à minha avaliação em __/__/__.

O avaliado, _____.

Instruções de preenchimento da ficha de avaliação para os dirigentes de nível intermédio

Elementos de identificação. — Este campo deve ser preenchido com os elementos identificativos do serviço ou organismo, do avaliador e do avaliado, sendo que o NIF corresponde ao número de identificação fiscal e é chave unívoca para o sistema informático de apoio.

1 — **Missão da unidade orgânica.** — Neste campo descreva de forma sucinta as funções fundamentais e determinantes da unidade orgânica a que o avaliado pertence e os objectivos essenciais que esta unidade garante, tendo como referência o plano de actividades.

2 — **Componentes da avaliação:**

2.1 — **Objectivos.** — Esta componente visa avaliar o nível de concretização dos resultados por parte do avaliado, tendo em consideração os objectivos e os indicadores de medida estabelecidos.

Descrição do objectivo e determinação do indicador de medida. — Este campo destina-se à descrição clara e sucinta dos objectivos acordados e à indicação da métrica de referência para aferição do grau de realização de cada objectivo.

Os objectivos devem ser no mínimo 3 e no máximo 5, sendo que, pelo menos 1 deve ser de responsabilidade partilhada.

A fixação dos objectivos tem de ter em conta a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis para a sua concretização.

Os objectivos devem ser, em princípio, acordados entre avaliador e avaliado, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador.

O indicador de medida corresponde ao elemento qualitativo e quantitativo que permitirá determinar o grau de realização do objectivo fixado.

Ponderação. — Este campo destina-se à identificação da ponderação a atribuir pelo avaliador a cada objectivo.

A ponderação de cada objectivo não pode ter valor inferior a 15 % ou a 20 %, consoante tenham sido fixados 5 ou menos objectivos.

A soma das ponderações dos objectivos fixados deve totalizar 100 %.

Avaliação. — Este campo destina-se a assinalar o nível de realização de cada objectivo de acordo com a escala aí presente.

A indicação nível de realização é feita pela sinalização **X** na quadrícula correspondente.

Total da ponderação/classificação. — Estes campos destinam-se a indicar a soma das ponderações atribuídas (que deve totalizar 100 %) e apurar o resultado final da classificação da componente «Objectivos».

A classificação da componente «Objectivos» resulta da média ponderada das avaliações atribuídas a cada um dos objectivos.

O preenchimento destes campos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação do desempenho.

2.2 — **Competências comportamentais.** — Esta componente visa avaliar as características pessoais demonstradas durante o período em avaliação, de acordo com o conjunto de requisitos requeridos para o desempenho das funções que correspondem ao cargo do avaliado.

Definição e descrição das competências. — Este campo identifica o conjunto de competências requeridas para o desempenho do cargo e descreve os comportamentos em que estas se traduzem.

Ponderação. — Este campo destina-se à identificação da ponderação a atribuir pelo avaliador a cada competência.

A ponderação de cada competência não pode ter valor inferior a 10 %, devendo a soma das ponderações das competências seleccionadas totalizar 100 %.

Avaliação. — Este campo destina-se a avaliar as competências evidenciadas ao longo do período em avaliação de acordo com os comportamentos descritos, sendo a avaliação expressa numa escala de 1 a 5, tendo em conta as seguintes regras:

5 — *Excelente.* — Excede claramente o modelo de comportamento definido para a competência, destacando-se por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

4 — *Muito bom*. — Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma actuação activa, contribuindo para a qualidade do serviço.

3 — *Bom*. — Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e actuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.

2 — *Necessita de desenvolvimento*. — Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, actuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.

1 — *Insuficiente*. — Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados ao cargo.

Total da ponderação/classificação. — Estes campos destinam-se a indicar a soma das ponderações atribuídas (que deve totalizar 100%) e a apurar o resultado final da classificação da componente «Competências comportamentais».

A classificação da componente «Competências comportamentais» vai resultar da média ponderada das avaliações dadas a cada uma das competências.

O preenchimento destes campos é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação do desempenho.

3 — **Avaliação global do desempenho.** — Este quadro destina-se a apurar o resultado final, quantitativo e qualitativo, da avaliação do desempenho do avaliado, de acordo com a seguinte escala de avaliação:

Excelente — de 4,5 a 5 valores;

Muito bom — de 4 a 4,4 valores;

Bom — de 3 a 3,9 valores;

Necessita de desenvolvimento — de 2 a 2,9 valores;

Insuficiente — de 1 a 1,9 valores.

A classificação final vai resultar da média ponderada das classificações dadas a cada uma das componentes da avaliação.

O preenchimento deste quadro é automático, quando utilizado o programa informático relativo à avaliação do desempenho.

3.1 — **Fundamentação das classificações de *Excelente* e *Muito bom*.** — Este campo destina-se a ser preenchido apenas nos casos em que a avaliação global do desempenho seja de *Excelente* ou *Muito bom*.

Na fundamentação da avaliação, o avaliador deve evidenciar os factores que contribuíram para a classificação final, devendo ainda identificar, nas classificações de *Excelente*, os contributos do avaliado que foram relevantes para a melhoria do serviço, tendo em vista a sua inclusão na base de dados relativa a boas práticas na Administração Pública.

4 — **Expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento do desempenho do avaliado:**

4.1 — **Expectativas, condições e/ou requisitos de desenvolvimento.** — Neste campo faça uma apreciação sucinta das qualidades do avaliado, projectando o seu potencial de desenvolvimento e identificando as condições para a sua concretização.

4.2 — **Identificação de necessidades de formação profissional.** — Neste quadro indique, com base na apreciação feita no campo anterior, as áreas que o avaliado deverá promover com vista ao seu desenvolvimento profissional e identifique, ainda, até um máximo de três, as acções de formação que servirão de suporte a esse desenvolvimento.

A identificação das acções de formação deverá ter em conta as necessidades prioritárias do avaliado face à exigência das funções que lhe estão atribuídas e aos recursos disponíveis para o efeito.

5 — **Comunicação e homologação da classificação final:**

5.1 — **Comunicação da avaliação atribuída ao avaliado.** — Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação que lhe foi comunicada pelo avaliador durante a entrevista de avaliação.

O campo «Observações» destina-se a ser preenchido pelo avaliado que deverá aqui produzir as observações que entenda serem pertinentes, relativas à classificação que lhe foi atribuída pelo avaliador em fase prévia à homologação.

5.2 — **Homologação/despacho dos dirigentes de nível superior do serviço.** — Este campo destina-se a ser preenchido pelos dirigentes de nível superior do serviço ou organismo, os quais deverão indicar se homologam a classificação atribuída ao avaliado pelo avaliador, ou caso não concordem com a mesma, estabelecer eles próprios a classificação a atribuir, mediante despacho fundamentado.

5.3 — **Conhecimento da avaliação após a homologação/despacho dos dirigentes de nível superior do serviço.** — Este campo destina-se a comprovar a tomada de conhecimento pelo avaliado da avaliação após homologação ou despacho de classificação dos dirigentes de nível superior do serviço ou organismo.

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 10/2004

de 22 de Março

Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, para valer como lei geral da República, o seguinte:

Artigo 1.º

Objecto

1 — A presente lei cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, adiante designado por SIADAP, o qual integra a avaliação de desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos.

2 — O SIADAP visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública.

Artigo 2.º

Âmbito de aplicação

1 — A presente lei é aplicável a todos os organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem como aos dirigentes de nível intermédio.

2 — A aplicação da presente lei abrange ainda os demais trabalhadores da administração directa do Estado e dos institutos públicos, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que o respectivo contrato seja por prazo superior a seis meses.

3 — O regime previsto na presente lei é aplicável a todo o território nacional, sem prejuízo da sua adaptação aos funcionários, agentes e demais trabalhadores da administração local e da administração regional autónoma, através, respectivamente, de decreto regulamentar e decreto regulamentar regional das Assembleias Legislativas Regionais.

Artigo 3.º

Princípios

O SIADAP rege-se pelos seguintes princípios:

- a) Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade do serviço;
- b) Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e grupos de pessoal da Administração Pública;
- c) Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;
- d) Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;

- e) Transparência, assentando em critérios objectivos, regras claras e amplamente divulgadas;
- f) Coerência e integração, suportando uma gestão integrada de recursos humanos, em articulação com as políticas de recrutamento e selecção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.

Artigo 4.º

Objectivos

O SIADAP tem como objectivos:

- a) Avaliar a qualidade dos serviços e organismos da Administração Pública, tendo em vista promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos e à comunidade;
- b) Avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos dirigentes, funcionários, agentes e demais trabalhadores em função da produtividade e resultados obtidos, ao nível da concretização de objectivos, da aplicação de competências e da atitude pessoal demonstrada;
- c) Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito;
- d) Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores;
- e) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos organismos, dirigentes e trabalhadores;
- f) Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com a competência e o mérito demonstrados;
- g) Promover a comunicação entre as chefias e os respectivos colaboradores;
- h) Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e qualidade dos serviços.

Artigo 5.º

Ciclo anual de gestão

O SIADAP integra-se no ciclo anual da gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública e integra as seguintes fases:

- a) Estabelecimento do plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os objectivos estratégicos, as orientações da tutela e as atribuições orgânicas;
- b) Estabelecimento dos objectivos de cada unidade orgânica, a prosseguir no ano seguinte;
- c) Estabelecimento dos objectivos a atingir por cada trabalhador e ou equipa no ano seguinte;
- d) Elaboração do relatório de actividades;
- e) Avaliação dos desempenhos.

Artigo 6.º

Direitos, deveres e garantias

1 — Em cumprimento dos princípios enunciados na presente lei é direito do avaliado e dever do avaliador proceder à análise conjunta dos factores considerados para a avaliação e da auto-avaliação, através da realização de uma entrevista anual.

2 — Constitui igualmente dever do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo.

3 — Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação em tempo útil do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

4 — É garantida, no âmbito do processo de avaliação do desempenho, a divulgação aos interessados dos objectivos, fundamentos, conteúdo e sistema de funcionamento e de classificação.

5 — É garantido o direito de reclamação e recurso, não constituindo fundamento atendível deste último a invocação de meras diferenças de classificação com base na comparação entre classificações atribuídas.

Artigo 7.º

Consideração da avaliação de desempenho

1 — A avaliação do desempenho é obrigatoriamente considerada para efeitos de:

- a) Promoção e progressão nas carreiras e categorias;
- b) Conversão da nomeação provisória em definitiva;
- c) Renovação de contratos.

2 — Para efeitos do disposto no número anterior é exigida, no mínimo, a classificação de *Bom*, excepto nos casos em que legalmente seja indispensável a classificação de *Muito bom*, e, em qualquer das situações, pelo tempo de serviço legalmente estabelecido.

3 — Para efeitos de promoção e progressão nas carreiras e categorias as avaliações atribuídas deverão ser em número igual ao número de anos de serviço exigidos como requisito de tempo mínimo de permanência na categoria ou escalão anteriores e reportados aos anos imediatamente precedentes relevantes para aqueles efeitos.

4 — No caso de funcionários e agentes que exerçam cargo ou funções de reconhecido interesse público, bem como actividade sindical, a classificação obtida no último ano imediatamente anterior ao exercício dessas funções ou actividades reporta-se, igualmente, aos anos seguintes relevantes para efeitos de promoção e progressão.

5 — A renovação da comissão de serviço dos dirigentes de nível intermédio depende do resultado da avaliação de desempenho e do grau de cumprimento dos objectivos fixados.

6 — A avaliação dos serviços e organismos é fundamento para a redefinição das suas atribuições e organização, afectação de recursos e definição de políticas de recrutamento de pessoal.

Artigo 8.º

Processo de avaliação dos recursos humanos

1 — A avaliação de desempenho na Administração Pública incide sobre as seguintes componentes:

- a) Os contributos individuais para a concretização dos objectivos;
- b) Competências comportamentais, tendo em vista avaliar características pessoais relativamente estáveis que diferenciam os níveis de desempenho numa função;

c) Atitude pessoal, tendo em vista avaliar o empenho pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho, incluindo aspectos como o esforço realizado, o interesse e a motivação demonstrados.

2 — A ponderação relativa de cada uma das componentes depende da especificidade de cada serviço ou organismo, grupo profissional ou carreira, com vista à adaptação às exigências e objectivos de cada sector.

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

Artigo 9.º

Intervenientes no processo

1 — São intervenientes no processo de avaliação o avaliado, o avaliador e o dirigente máximo do serviço, devendo ser prevista uma instância de consulta, apoio e apreciação das reclamações.

2 — A ausência ou impedimento de avaliador directo não constitui fundamento para a falta de avaliação.

Artigo 10.º

Requisitos para a avaliação

1 — A avaliação do desempenho pode ser ordinária ou extraordinária.

2 — A avaliação ordinária respeita aos trabalhadores que contem, no ano civil anterior, mais de seis meses de serviço efectivo prestado, em contacto funcional com o respectivo avaliador.

3 — A avaliação ordinária reporta-se ao tempo de serviço prestado no ano civil anterior e não avaliado.

4 — Em situações excepcionais, poderá ter lugar avaliação extraordinária ou ser adoptadas formas de suprimimento da avaliação.

Artigo 11.º

Periodicidade

A avaliação do desempenho é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação extraordinária.

Artigo 12.º

Confidencialidade

1 — Sem prejuízo das regras de publicidade previstas na presente lei, o SIADAP tem carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

2 — Todos os intervenientes nesse processo, à excepção do avaliado, ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria.

Artigo 13.º

Fases do procedimento

O procedimento de avaliação dos recursos humanos compreende as seguintes fases:

- a) Definição de objectivos e resultados a atingir;
- b) Auto-avaliação;
- c) Avaliação prévia;
- d) Harmonização das avaliações;

- e) Entrevista com o avaliado;
- f) Homologação;
- g) Reclamação;
- h) Recurso hierárquico.

Artigo 14.º

Prazos para reclamação e recurso

1 — O prazo para apresentação de reclamação do acto de homologação é de 5 dias úteis, a contar da data do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.

2 — O prazo para interposição de recurso hierárquico é de cinco dias úteis a contar da data do conhecimento da decisão da reclamação.

3 — A decisão do recurso deverá ser proferida no prazo de 10 dias úteis contados da data da sua interposição.

Artigo 15.º

Diferenciação e reconhecimento do mérito e excelência

1 — A aplicação do SIADAP implica a diferenciação de desempenhos numa perspectiva de maximização da qualidade dos serviços prestados, devendo em conformidade ser estabelecidas percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas em cada organismo.

2 — O reconhecimento da excelência confere direito a benefícios no desenvolvimento da carreira ou outras formas de reconhecimento de mérito associadas ao desenvolvimento profissional.

3 — A atribuição de *Excelente* na avaliação de desempenho traduz-se no reconhecimento do mérito excepcional do trabalhador, sendo-lhe concedido o direito a:

- a) Redução de um ano no tempo de serviço para efeitos de promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais;
- b) Promoção na respectiva carreira independentemente de concurso, caso esteja a decorrer o último ano do período de tempo necessário à promoção.

4 — A atribuição de *Muito bom* na avaliação de desempenho, durante dois anos consecutivos, reduz em um ano os períodos legalmente exigidos para promoção nas carreiras verticais ou progressão nas carreiras horizontais.

5 — Os direitos conferidos nos termos dos números anteriores não dispensam o preenchimento de requisitos especiais de acesso exigidos em legislação especial.

Artigo 16.º

Necessidades de formação

1 — O sistema de avaliação do desempenho deve permitir a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores, devendo igualmente ser consideradas no plano de formação anual de cada organismo.

2 — A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência das funções que lhes estão atribuídas, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

Artigo 17.º

Avaliação dos dirigentes de nível intermédio

1 — A avaliação dos dirigentes de nível intermédio faz-se sem prejuízo das especificidades próprias da função, tendo como objectivo reforçar a capacidade de liderança e as competências de gestão.

2 — São especificidades do processo de avaliação dos dirigentes de nível intermédio, designadamente a não integração da atitude pessoal nas componentes da avaliação e a não sujeição a percentagens máximas para atribuição das classificações mais elevadas, sem prejuízo da necessária garantia de harmonização das avaliações.

3 — Os resultados da avaliação do desempenho dos dirigentes de nível intermédio relevam para a evolução na carreira de origem, de acordo com as regras e critérios de promoção e progressão aplicáveis, sem prejuízo de outros direitos especialmente previstos no Estatuto dos Dirigentes da Administração Pública ou em legislação especial aplicável.

Artigo 18.º

Avaliação dos serviços e organismos

1 — A avaliação dos serviços e organismos pressupõe a informação sobre recursos humanos e materiais afectos a cada unidade orgânica que o integra, bem como a apresentação de resultados, efectuando-se através de:

- a) Auto-avaliação;
- b) Serviços de controlo e auditoria;
- c) Entidades externas.

2 — A avaliação deve incluir a apreciação por parte dos beneficiários da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços externos.

Artigo 19.º

Gestão e acompanhamento do SIADAP

1 — Com fins de controlo e permanente avaliação da aplicação do SIADAP é criada, junto da Direcção-Geral da Administração Pública, uma base de dados que servirá, ainda, de suporte à definição da política de emprego público e de um sistema de gestão e desenvolvimento de recursos humanos apto a responder à evolução das necessidades da Administração Pública.

2 — Para efeitos do disposto no número anterior o SIADAP será aplicado com base em suporte informático, sem prejuízo do rigoroso cumprimento das exigências legais relativas a dados pessoais e organizacionais.

Artigo 20.º

Publicitação de dados

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo anterior, é divulgado no organismo o resultado global da avaliação contendo o número das menções qualitativas atribuídas por grupo profissional, bem como o número de casos em que se verificou avaliação extraordinária ou suprimento de avaliação.

2 — Os dados globais da aplicação do SIADAP são publicitados externamente, a partir da elaboração de um relatório anual de acompanhamento a efectuar pela Direcção-Geral da Administração Pública, nomeadamente através de página electrónica.

Artigo 21.º

Flexibilidade do sistema de avaliação do desempenho

1 — O sistema de avaliação do desempenho estabelecido na presente lei poderá ser adaptado à situação específica dos vários organismos e serviços da Administração Pública, assim como à das carreiras de regime especial e corpos especiais, desde que observados os princípios e objectivos constantes da presente lei e as regras essenciais ao controlo e normalização de procedimentos.

2 — A adaptação do presente modelo faz-se por decreto regulamentar ou, no caso dos institutos públicos, nos termos previstos nos respectivos estatutos.

Artigo 22.º

Regulamentação

A regulamentação necessária à aplicação da presente lei é aprovada por decreto regulamentar.

Artigo 23.º

Norma revogatória

1 — São revogados:

- a) O Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho;
- b) A Portaria n.º 642-A/83, de 1 de Junho;
- c) O artigo 30.º do Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de Junho;
- d) O artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 248/85, de 15 de Julho.

2 — São derogadas todas as normas constantes de diplomas gerais ou especiais que prevejam classificação de serviço inferior a *Bom* para progressão ou promoção nas carreiras.

Artigo 24.º

Entrada em vigor

1 — A presente lei entra em vigor no dia imediato ao da sua publicação.

2 — Todas as promoções e progressões nas carreiras e categorias, a partir de 1 de Janeiro de 2005, ficam condicionadas à aplicação do sistema de avaliação de desempenho constante da presente lei, sem prejuízo de serem consideradas as classificações de serviço obtidas nos anos imediatamente anteriores, desde que necessárias para completar os módulos de tempo respectivos, independentemente do disposto no n.º 2 do artigo anterior.

Aprovada em 29 de Janeiro de 2004.

O Presidente da Assembleia da República, *João Bosco Mota Amaral*.

Promulgada em 4 de Março de 2004.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendada em 10 de Março de 2004.

O Primeiro-Ministro, *José Manuel Durão Barroso*.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS**Decreto-Lei n.º 60/2004**

de 22 de Março

A crescente sofisticação dos mercados financeiros e o aumento da concorrência e da internacionalização são factores que contribuem para uma constante inovação financeira, traduzida na introdução de novos instrumentos de captação de aforro, cuja rendibilidade depende do comportamento de outros instrumentos financeiros (como valores mobiliários e índices bolsistas).

É neste contexto que surgem os instrumentos de captação de aforro estruturados (ICAE). Estes instrumentos combinam as características de um produto clássico — segurador, bancário ou do mercado de valores mobiliários — com as de outro ou outros instrumentos financeiros, formando assim um produto materialmente novo.

Os seguros ligados a fundos de investimento (*unit linked*) são os produtos que, no âmbito da actividade seguradora, presentemente, constituem ICAE. Tais contratos estão integrados no ramo «Vida» nos termos do n.º 3 do artigo 124.º do Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 8-C/2002, de 11 de Janeiro.

Qualquer que seja o instrumento original, aos ICAE está associado um nível de risco que poderá não ser facilmente perceptível ou compreensível para o aforrador. Este poderá não perceber que o resultado do seu investimento não está determinado à partida, dependendo de variáveis de evolução incerta, o que poderá implicar a inexistência de remuneração ou até a perda do capital investido.

Com o presente diploma propõe-se, assim, assegurar que o aforrador tenha acesso a toda a informação relevante para tomar uma decisão de investimento esclarecida, isto é, consciente dos riscos em que incorre.

A protecção específica do consumidor de seguros, designadamente enquanto aforrador, encontra-se consagrada no Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril, máxime artigos 179.º a 184.º, e no Decreto-Lei n.º 176/95, de 26 de Julho. O regime próprio dos contratos de seguro do ramo «Vida» é, assim, aplicável aos produtos que ficam, pelo presente diploma, qualificados como ICAE.

O regime de informações pré-contratuais específico para os *unit linked* agora estabelecido contempla expressamente o direito de resolução previsto no n.º 2 do artigo 179.º e os de renúncia dos n.ºs 1 e 2 do artigo 182.º do Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril. A opção pela repetição dos regimes destina-se a facilitar o conhecimento, por parte dos consumidores, do regime dos ICAE, pois a sua distribuição por dois diplomas distintos e a sua especificidade dificultariam a percepção do seu enquadramento jurídico.

É ainda introduzida uma diferença nas consequências da renúncia prevista no n.º 2 do artigo 182.º do Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril. No âmbito da generalidade dos seguros do ramo «Vida», os efeitos desta renúncia são os previstos no artigo 183.º, tendo a empresa de seguros direito aos custos de desinvestimento e da apólice (n.º 3). No entanto, entendeu-se que, no caso dos *unit linked*, a divergência entre as informações pré-contratuais e a apólice reveste uma gravidade que justifica um acréscimo na protecção dos direitos dos tomadores de seguros.

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA**Lei n.º 66-B/2007****de 28 de Dezembro****Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública**

A Assembleia da República decreta, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, o seguinte:

TÍTULO I**Disposições gerais e comuns****CAPÍTULO I****Objecto e âmbito****Artigo 1.º****Objecto**

1 — A presente lei estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, adiante designado por SIADAP.

2 — O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

Artigo 2.º**Âmbito de aplicação**

1 — A presente lei aplica-se aos serviços da administração directa e indirecta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica.

2 — A presente lei é também aplicável, com as adaptações impostas pela observância das correspondentes competências, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respectivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes.

3 — Sem prejuízo do disposto no artigo 83.º, a presente lei não se aplica às entidades públicas empresariais nem aos gabinetes de apoio quer dos titulares dos órgãos referidos nos números anteriores quer dos membros do Governo.

4 — A presente lei aplica-se ao desempenho:

- a) Dos serviços;
- b) Dos dirigentes;
- c) Dos trabalhadores da Administração Pública, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público.

Artigo 3.º**Adaptações**

1 — O SIADAP concretiza-se nos princípios, objectivos e regras definidos na presente lei.

2 — Podem ser aprovados sistemas alternativos ao SIADAP adaptados às especificidades das administrações regional e autárquica, através de decreto legislativo regional e decreto regulamentar, respectivamente.

3 — Por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública, podem ser realizadas adaptações ao regime previsto na presente lei em razão das atribuições e organização dos serviços, das carreiras do seu pessoal ou das necessidades da sua gestão.

4 — No caso dos institutos públicos, a adaptação referida no número anterior é aprovada em regulamento interno homologado pelos membros do Governo referidos no número anterior.

5 — Em caso de relações jurídicas de emprego público constituídas por contrato, a adaptação ao regime previsto na presente lei pode constar de acordo colectivo de trabalho.

6 — As adaptações ao SIADAP previstas nos números anteriores são feitas respeitando o disposto na presente lei em matéria de:

- a) Princípios, objectivos e subsistemas do SIADAP;
- b) Avaliação do desempenho baseada na confrontação entre objectivos fixados e resultados obtidos e, no caso de dirigentes e trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver;
- c) Diferenciação de desempenhos, respeitando o número mínimo de menções de avaliação e o valor das percentagens máximas previstos na presente lei.

CAPÍTULO II**Definições, princípios e objectivos****Artigo 4.º****Definições**

Para os efeitos do disposto na presente lei, entende-se por:

a) «Competências» o parâmetro de avaliação que traduz o conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções por dirigente ou trabalhador;

b) «Dirigentes máximos do serviço» os titulares de cargos de direcção superior do 1.º grau ou legalmente equiparado, outros dirigentes responsáveis pelo serviço dependente de membro do Governo ou os presidentes de órgão de direcção colegial sob sua tutela ou superintendência;

c) «Dirigentes superiores» os dirigentes máximos dos serviços, os titulares de cargo de direcção superior do 2.º grau ou legalmente equiparados e os vice-presidentes ou vogais de órgão de direcção colegial;

d) «Dirigentes intermédios» os titulares de cargos de direcção intermédia dos 1.º e 2.º graus ou legalmente equiparados, o pessoal integrado em carreira, enquanto se encontra em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, os chefes de equipas multidisciplinares cujo exercício se prolongue por prazo superior a seis meses no ano em avaliação e outros cargos e chefias de unidades orgânicas;

e) «Objectivos» o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis;

f) «Serviço efectivo» o trabalho realmente prestado pelo trabalhador nos serviços;

g) «Serviços» os serviços da administração directa e indirecta do Estado, da administração regional autónoma e da administração autárquica, incluindo os respectivos serviços desconcentrados ou periféricos e estabelecimentos públicos, com excepção das entidades públicas empresariais;

h) «Trabalhadores» os trabalhadores da Administração Pública que não exerçam cargos dirigentes ou equiparados, independentemente do título jurídico da relação de trabalho, desde que a respectiva vinculação seja por prazo igual ou superior a seis meses, incluindo pessoal integrado em carreira que não se encontre em serviço de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional dessa carreira;

i) «Unidades homogéneas» os serviços desconcentrados ou periféricos da administração directa e indirecta do Estado que desenvolvem o mesmo tipo de actividades ou fornecem o mesmo tipo de bens e ou prestam o mesmo tipo de serviços;

j) «Unidades orgânicas» os elementos estruturais da organização interna de um serviço quer obedeçam ao modelo de estrutura hierarquizada, matricial ou mista;

l) «Utilizadores externos» os cidadãos, as empresas e a sociedade civil;

m) «Utilizadores internos» os órgãos e serviços da administração directa e indirecta do Estado e das administrações regional e autárquica, com excepção das entidades públicas empresariais.

Artigo 5.º

Princípios

O SIADAP subordina-se aos seguintes princípios:

a) Coerência e integração, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas;

b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;

c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;

d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;

e) Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;

f) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;

g) Orientação para a qualidade nos serviços públicos;

h) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;

i) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;

j) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;

l) Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;

m) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

Artigo 6.º

Objectivos

Constituem objectivos globais do SIADAP:

a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;

b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;

c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;

d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;

e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;

g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública;

h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

CAPÍTULO III

Enquadramento e subsistemas do SIADAP

Artigo 7.º

Sistema de planeamento

1 — O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e dos objectivos anuais e planos de actividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços.

2 — A articulação com o sistema de planeamento pressupõe a coordenação permanente entre todos os serviços e aquele que, em cada ministério, exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.

Artigo 8.º

Ciclo de gestão

1 — O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:

a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente,

os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;

b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;

c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;

d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;

e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto na presente lei.

2 — Compete, em cada ministério, ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objectivos globais do ministério e sua articulação com o SIADAP.

Artigo 9.º

Subsistemas do SIADAP

1 — O SIADAP integra os seguintes subsistemas:

a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1;

b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2;

c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.

2 — Os Subsistemas referidos no número anterior funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

TÍTULO II

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1)

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 10.º

Quadro de avaliação e responsabilização

1 — A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:

a) A missão do serviço;

b) Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;

c) Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;

d) Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;

e) Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;

f) O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;

g) A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;

h) A avaliação final do desempenho do serviço.

2 — O QUAR relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço e é fixado e mantido actualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério.

3 — Os documentos previsionais e de prestação de contas legalmente previstos devem ser totalmente coerentes com o QUAR.

4 — A dinâmica de actualização do QUAR deve sustentar-se na análise da envolvimento externa, na identificação das capacidades instaladas e nas oportunidades de desenvolvimento do serviço, bem como do grau de satisfação dos utilizadores.

5 — O QUAR é objecto de publicação na página electrónica do serviço.

6 — Os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados, no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar o disposto no presente título.

Artigo 11.º

Parâmetros de avaliação

1 — A avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

a) «Objectivos de eficácia», entendida como medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;

b) «Objectivos de eficiência», enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;

c) «Objectivos de qualidade», traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

2 — Os objectivos são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontre e são por este aprovados.

3 — Para avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo são estabelecidos os seguintes níveis de graduação:

a) Superou o objectivo;

b) Atingiu o objectivo;

c) Não atingiu o objectivo.

4 — Em cada serviço são definidos:

a) Os indicadores de desempenho para cada objectivo e respectivas fontes de verificação;

b) Os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de graduação indicados no número anterior, podendo ser fixadas ponderações diversas a cada parâmetro e objectivo, de acordo com a natureza dos serviços.

Artigo 12.º

Indicadores de desempenho

1 — Os indicadores de desempenho a estabelecer no QUAR devem obedecer aos seguintes princípios:

- a) Pertinência face aos objectivos que pretendem medir;
- b) Credibilidade;
- c) Facilidade de recolha;
- d) Clareza;
- e) Comparabilidade.

2 — Os indicadores devem permitir a mensurabilidade dos desempenhos.

3 — Na definição dos indicadores de desempenho deve ser assegurada a participação das várias unidades orgânicas do serviço.

Artigo 13.º

Acompanhamento dos QUAR

Compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, em cada ministério:

- a) Apoiar a identificação dos indicadores de desempenho e os mecanismos de operacionalização dos parâmetros de avaliação referidos no artigo 11.º;
- b) Apoiar os serviços, designadamente através de guiões de orientação e de instrumentos de divulgação de boas práticas;
- c) Validar os indicadores de desempenho e os mecanismos de operacionalização referidos no artigo 11.º;
- d) Monitorizar os sistemas de informação e de indicadores de desempenho e, em especial, os QUAR quanto à fiabilidade e integridade dos dados;
- e) Promover a criação de indicadores de resultado e de impacte ao nível dos programas e projectos desenvolvidos por um ou mais serviços de modo a viabilizar comparações nacionais e internacionais.

CAPÍTULO II

Modalidades, procedimentos e órgãos de avaliação

Artigo 14.º

Modalidades e periodicidade

1 — A avaliação dos serviços efectua-se através de auto-avaliação e de hetero-avaliação.

2 — A auto-avaliação dos serviços é realizada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão.

3 — A periodicidade referida no número anterior não prejudica a realização de avaliação plurianual se o orçamento comportar essa dimensão temporal e para fundamentação de decisões relativas à pertinência da existência do serviço, das suas atribuições, organização e actividades.

Artigo 15.º

Auto-avaliação

1 — A auto-avaliação tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objectivos anualmente fixados.

2 — A auto-avaliação é parte integrante do relatório de actividades anual e deve ser acompanhada de informação relativa:

- a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
- b) À avaliação do sistema de controlo interno;
- c) Às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficientes;
- d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir;
- e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;
- f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço.

Artigo 16.º

Comparação de unidades homogéneas

1 — No caso de o serviço integrar unidades homogéneas sobre as quais detenha o poder de direcção, compete ao dirigente máximo assegurar a concepção e monitorização de um sistema de indicadores de desempenho que permita a sua comparabilidade.

2 — O sistema de indicadores referido no número anterior deve reflectir o conjunto das actividades prosseguidas e viabilizar a ordenação destas unidades numa óptica de eficiência relativa, para cada grupo homogéneo, em cada serviço.

3 — A qualidade desta monitorização é obrigatoriamente considerada na avaliação do serviço no parâmetro previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 11.º

4 — A cada unidade homogénea deve ser atribuída uma avaliação final de desempenho nos termos do artigo 18.º ou, em alternativa, deve ser elaborada lista hierarquizada das unidades homogéneas por ordem de avaliação.

5 — O disposto nos números anteriores é igualmente aplicável, com as devidas adaptações, a serviços centrais que desenvolvem o mesmo tipo de actividades, fornecem o mesmo tipo de bens ou prestam o mesmo tipo de serviços dos que são assegurados por unidades homogéneas.

6 — No caso de as unidades homogéneas constituírem serviços periféricos de ministério, compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar o cumprimento do disposto no presente artigo.

Artigo 17.º

Análise crítica da auto-avaliação

1 — Em cada ministério compete ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação emitir parecer com análise crítica das auto-avaliações constantes dos relatórios de actividades elaborados pelos demais serviços.

2 — O resultado desta análise é comunicado a cada um dos serviços e ao respectivo membro do Governo.

3 — Os serviços referidos no n.º 1 devem ainda efectuar uma análise comparada de todos os serviços do ministério com vista a:

- a) Identificar, anualmente, os serviços que se distinguiram positivamente ao nível do seu desempenho e propor

ao respectivo membro do Governo a lista dos merecedores da distinção de mérito, mediante justificação circunstanciada;

b) Identificar, anualmente, os serviços com maiores desvios, não justificados, entre objectivos e resultados ou que, por outras razões consideradas pertinentes, devam ser objecto de hetero-avaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI) para os efeitos previstos na presente lei.

Artigo 18.º

Expressão qualitativa da avaliação

1 — A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

a) *Desempenho bom*, atingiu todos os objectivos, superando alguns;

b) *Desempenho satisfatório*, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;

c) *Desempenho insuficiente*, não atingiu os objectivos mais relevantes.

2 — Em cada ministério pode ainda ser atribuída aos serviços com avaliação de *Desempenho bom* uma distinção de mérito reconhecendo *Desempenho excelente*, a qual significa superação global dos objectivos.

3 — As menções previstas no n.º 1 são propostas pelo dirigente máximo do serviço como resultado da auto-avaliação e, após o parecer previsto no n.º 1 do artigo anterior, homologadas ou alteradas pelo respectivo membro do Governo.

Artigo 19.º

Distinção de mérito

1 — Em cada ministério podem ser seleccionados os serviços que mais se distinguiram no seu desempenho para atribuição da distinção de mérito, reconhecendo o *Desempenho excelente* até 20 % dos serviços que o integram ou estão sob sua superintendência.

2 — A atribuição da distinção de mérito assenta em justificação circunstanciada, designadamente, por motivos relacionados com:

a) Evolução positiva e significativa nos resultados obtidos pelo serviço em comparação com anos anteriores;

b) Excelência de resultados obtidos, demonstrada designadamente por comparação com padrões nacionais ou internacionais, tendo em conta igualmente melhorias de eficiência;

c) Manutenção do nível de excelência antes atingido, se possível com a demonstração referida na alínea anterior.

3 — Compete, em cada ministério, ao respectivo ministro seleccionar os serviços e atribuir a distinção de mérito, observado o disposto na alínea a) do n.º 3 do artigo 17.º e no número anterior.

Artigo 20.º

Hetero-avaliação

1 — A hetero-avaliação visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação ou de outra forma detectados e apresen-

tar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros.

2 — A hetero-avaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos, designadamente inspecções-gerais, ou externos, nomeadamente associações de consumidores ou outros utilizadores externos, desde que garantida a independência funcional face às entidades a avaliar.

3 — A hetero-avaliação dos serviços com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação é proposta pelo respectivo ministro.

4 — Na hetero-avaliação referida nos números anteriores não há lugar à atribuição de menção prevista no artigo 18.º

5 — A hetero-avaliação pode igualmente ser solicitada pelo serviço, em alternativa à auto-avaliação, mediante proposta apresentada ao Conselho Coordenador do SCI, no início do ano a que diz respeito o desempenho a avaliar.

Artigo 21.º

Secção especializada do Conselho Coordenador do SCI

1 — É criada, no âmbito do Conselho Coordenador do SCI, uma secção especializada com a função de dinamizar e coordenar as hetero-avaliações.

2 — Compete à secção especializada referida no número anterior propor ao Governo a política de hetero-avaliações, definir os termos de referência das avaliações e validar a qualidade do trabalho realizado pelos diversos operadores.

Artigo 22.º

Programa anual de hetero-avaliações

1 — O Conselho Coordenador do SCI propõe anualmente ao Governo, através dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública, um programa anual de hetero-avaliações.

2 — O programa anual tem em conta as propostas efectuadas nos termos da alínea b) do n.º 3 do artigo 17.º, bem como outras situações que indiquem maior insatisfação por parte dos utilizadores externos e ainda as propostas feitas nos termos do n.º 3 do artigo 20.º que se revelarem pertinentes.

3 — O programa anual deve conter os seguintes elementos:

a) Identificação dos serviços a avaliar no ano e respectiva justificação;

b) Indicação dos motivos que presidem à selecção dos operadores externos se for este o caso;

c) Prazo para a sua realização;

d) Critérios de selecção, no caso de a avaliação ser efectuada por operadores externos, e previsão de custos.

4 — Caso a proposta efectuada nos termos do n.º 1 seja aprovada por deliberação do Conselho de Ministros, cabe ao Conselho Coordenador do SCI promover a sua execução, designadamente através de apoio técnico ao processo de selecção dos operadores externos.

Artigo 23.º

Contratação de operadores externos

1 — O processo de selecção e contratação de operadores externos para avaliação de serviços é desenvolvido pela

secretaria-geral do ministério em que o serviço a avaliar se integre.

2 — Os encargos administrativos e financeiros inerentes à hetero-avaliação são suportados pela secretaria-geral prevista no número anterior, excepto nos casos previstos no n.º 3 do artigo 20.º, em que são suportados pelo serviço.

Artigo 24.º

Apresentação de resultados

1 — Aos serviços avaliados é dado conhecimento do projecto de relatório da hetero-avaliação para que se possam pronunciar.

2 — O relatório da hetero-avaliação deve também ser entregue às organizações sindicais ou comissões de trabalhadores representativas do pessoal do serviço que o solicitem.

3 — O Conselho Coordenador do SCI emite parecer num prazo não superior a 30 dias após pronúncia do serviço avaliado sobre a qualidade dos relatórios de hetero-avaliação e efectua as recomendações que entender pertinentes, salientando os pontos positivos e os susceptíveis de melhoria.

4 — O Conselho Coordenador do SCI procede ao envio do parecer referido no número anterior aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública e ao ministro sob cuja direcção ou superintendência se encontra o serviço avaliado.

CAPÍTULO III

Resultados da avaliação

Artigo 25.º

Divulgação

1 — Cada serviço procede à divulgação, na sua página electrónica, da auto-avaliação com indicação dos respectivos parâmetros.

2 — No caso de o parecer elaborado nos termos do n.º 1 do artigo 17.º concluir pela discordância relativamente à valoração efectuada pelo serviço em sede de auto-avaliação, ou pela falta de fiabilidade do sistema de indicadores de desempenho, deve o mesmo ser obrigatoriamente divulgado juntamente com os elementos referidos no número anterior.

3 — Cada ministério procede à divulgação, na sua página electrónica, dos serviços aos quais foi atribuída uma distinção de mérito nos termos do artigo 19.º, especificando os principais fundamentos.

Artigo 26.º

Efeitos da avaliação

1 — Os resultados da avaliação dos serviços devem produzir efeitos sobre:

- a) As opções de natureza orçamental com impacte no serviço;
- b) As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
- c) A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, a atribuição da menção *Desempenho insuficiente* no processo

de auto-avaliação é considerada pelo membro do Governo responsável, para efeitos da aplicação de um conjunto de medidas que podem incluir a celebração de nova carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correcção dos desvios detectados.

3 — Os resultados da hetero-avaliação, realizada com os fundamentos previstos no n.º 1 do artigo 20.º, produzem os efeitos referidos no número anterior.

4 — A atribuição consecutiva de menções de *Desempenho insuficiente* ou a não superação de desvios evidenciados e analisados em sede de hetero-avaliação podem fundamentar as decisões relativas à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e actividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.

Artigo 27.º

Efeitos da distinção de mérito

A atribuição da distinção de mérito determina, por um ano, os seguintes efeitos:

- a) O aumento para 35 % e 10 % das percentagens máximas previstas no n.º 5 do artigo 37.º para os dirigentes intermédios no SIADAP 2 e no n.º 1 do artigo 75.º para os demais trabalhadores no SIADAP 3, visando a diferenciação de *Desempenho relevante* e *Desempenho excelente*;
- b) A atribuição pelo membro do Governo competente do reforço de dotações orçamentais visando a mudança de posições remuneratórias dos trabalhadores ou a atribuição de prémios;
- c) A possibilidade de consagração de reforços orçamentais visando o suporte e dinamização de novos projectos de melhoria do serviço.

CAPÍTULO IV

Coordenação dos sistemas de avaliação

Artigo 28.º

Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços

1 — Com o objectivo de assegurar a coordenação e dinamizar a cooperação entre os vários serviços com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e de promover a troca de experiências e a divulgação de boas práticas nos domínios da avaliação é criado o Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços, a seguir designado abreviadamente por Conselho.

2 — O Conselho é presidido pelo membro do Governo que tem a seu cargo a área da Administração Pública e constituído pelos directores-gerais dos serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, pelo inspector-geral de Finanças, pelo director-geral da Administração e do Emprego Público e pelo presidente do conselho directivo da Agência para a Modernização Administrativa.

3 — Compete ao Conselho:

- a) Acompanhar o processo de apoio técnico referido no artigo 13.º;
- b) Propor iniciativas no sentido da melhoria da actuação dos serviços referidos no número anterior em matéria de avaliação dos serviços;
- c) Assegurar a coerência e a qualidade das metodologias utilizadas em todos os ministérios;

d) Fomentar a investigação e formação dos serviços em matéria de avaliação de desempenho;

e) Promover a difusão de experiências avaliativas, nacionais ou internacionais, e de sistemas de avaliação em toda a Administração Pública;

f) Estimular a melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho e dos processos de auto-avaliação;

g) Promover a articulação entre os serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e o Conselho Coordenador do SCI;

h) Pronunciar-se sobre questões que lhe sejam submetidas pelo membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, designadamente do âmbito de outros subsistemas do SIADAP.

4 — O Conselho pode criar, na sua dependência, grupos de trabalho constituídos por recursos afectos pelos serviços cujos dirigentes máximos nele participam visando o desenvolvimento de projectos ou o acompanhamento da dinâmica de avaliação dos serviços.

5 — A Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público presta o apoio técnico e administrativo necessário ao funcionamento do Conselho.

6 — O regulamento de funcionamento do Conselho, incluindo as regras de participação de outras estruturas ou entidades, é aprovado por despacho do membro do Governo previsto no n.º 2.

7 — O regulamento referido no número anterior deve prever as regras relativas à participação de representantes de organizações sindicais quando, nas reuniões do Conselho, são abordadas questões relativas ao SIADAP 1 que tenham impacte na avaliação do desempenho dos trabalhadores ou, nos termos da alínea h) do n.º 3, questões relativas a outros subsistemas.

TÍTULO III

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2)

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 29.º

Periodicidade

1 — A avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita no termo das respectivas comissões de serviço, conforme o respectivo estatuto, ou no fim do prazo para que foram nomeados.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior, o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objecto de avaliação intercalar, efectuada anualmente nos termos da presente lei.

3 — O período de avaliação intercalar corresponde ao ano civil, pressupondo o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses, seguidos ou interpostos.

4 — A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios realizada nos termos do presente título não produz quaisquer efeitos na respectiva carreira de origem.

5 — A avaliação do desempenho, com efeitos na carreira de origem, dos trabalhadores que exercem cargos dirigentes é realizada anualmente nos termos dos n.ºs 5 a 7 do artigo 42.º e do artigo 43.º

6 — A avaliação do desempenho do pessoal integrado em carreira que se encontre em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, quando tal exercício não for titulado em comissão de serviço, é feita anualmente, nos termos do presente título, não sendo aplicável o disposto nos n.ºs 4 e 5.

CAPÍTULO II

Avaliação do desempenho dos dirigentes superiores

Artigo 30.º

Parâmetros de avaliação

1 — A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos seguintes parâmetros:

a) «Grau de cumprimento dos compromissos» constantes das respectivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço;

b) «Competências» de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.

2 — Para efeitos do disposto na alínea a) do número anterior, os dirigentes superiores do 2.º grau, no início da sua comissão de serviço e no quadro das suas competências legais, delegadas ou subdelegadas, assinam com o dirigente máximo uma carta de missão, a qual constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objectivos, se possível quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções, bem como os indicadores de desempenho aplicáveis à avaliação dos resultados.

3 — A avaliação de desempenho dos membros dos conselhos directivos dos institutos públicos sujeitos ao Estatuto do Gestor Público segue o regime neste estabelecido.

Artigo 31.º

Avaliação intercalar

1 — Para efeitos da avaliação intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º, deve o dirigente máximo do serviço remeter ao respectivo membro do Governo, até 15 de Abril de cada ano, os seguintes elementos:

a) Relatório de actividades que integre a auto-avaliação do serviço nos termos previstos no n.º 2 do artigo 15.º;

b) Relatório sintético explicitando a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente para o ano em apreço em relação a anos anteriores e os resultados obtidos na gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

2 — O relatório sintético referido na alínea b) do número anterior deve incluir as principais opções seguidas em matéria de gestão e qualificação dos recursos humanos, de gestão dos recursos financeiros e o resultado global da

aplicação do SIADAP 2 e do SIADAP 3, incluindo expressamente a distribuição equitativa das menções qualitativas atribuídas, no total e por carreira.

3 — Os dirigentes superiores do 2.º grau devem apresentar ao dirigente máximo do serviço um relatório sintético explicitando os resultados obtidos face aos compromissos assumidos na carta de missão e sua evolução relativamente aos anos anteriores.

4 — Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação de cada dirigente superior as avaliações sobre ele efectuadas pelos dirigentes que dele dependam.

5 — A avaliação prevista no número anterior obedece às seguintes regras:

- a) É facultativa;
- b) Não é identificada;
- c) Tem carácter de informação qualitativa e é orientada por questionário padronizado, ponderando 6 pontos de escala em cada valoração.

6 — É obrigatória a justificação sumária para cada valoração escolhida da escala prevista na alínea c) do número anterior, excepto para os pontos médios 3 e 4.

7 — As cartas de missão dos dirigentes superiores e o relatório previsto na alínea b) do n.º 1 podem obedecer a modelo aprovado por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 32.º

Expressão da avaliação

1 — A avaliação intercalar do desempenho dos dirigentes superiores afere-se pelos níveis de sucesso obtidos nos parâmetros de avaliação, traduzindo-se na verificação do sucesso global com superação do desempenho previsto em alguns domínios, face às exigências do exercício do cargo traduzidas naqueles parâmetros, no cumprimento de tais exigências ou no seu incumprimento.

2 — Pode ser atribuída aos dirigentes superiores a menção qualitativa de *Desempenho excelente*, a qual significa reconhecimento de mérito, com a superação global do desempenho previsto.

3 — O reconhecimento de mérito previsto no número anterior e os resultados da avaliação que fundamentam a atribuição de prémios de gestão são objecto de publicitação no ministério, pelos meios considerados mais adequados.

4 — A diferenciação de desempenhos dos dirigentes superiores é garantida pela fixação da percentagem máxima de 5 % do total de dirigentes superiores para atribuição de distinção de mérito com reconhecimento de *Desempenho excelente*.

5 — A percentagem prevista no número anterior incide sobre o número de dirigentes superiores do ministério sujeitos ao regime de avaliação previsto no presente capítulo.

6 — Em cada ministério, compete ao respectivo ministro assegurar a harmonização dos processos de avaliação, visando garantir o respeito pela percentagem fixada no n.º 4.

Artigo 33.º

Avaliadores

1 — O dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do Governo que outorgou a carta de missão.

2 — Os dirigentes superiores do 2.º grau são avaliados pelo dirigente máximo que outorgou a carta de missão.

3 — A avaliação dos dirigentes superiores do 2.º grau é homologada pelo competente membro do Governo.

Artigo 34.º

Efeitos

1 — A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores tem os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de atribuição de prémios de gestão e de renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.

2 — A não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços, incluindo os membros dos conselhos directivos de institutos públicos, determina a cessação das respectivas funções.

CAPÍTULO III

Avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios

Artigo 35.º

Parâmetros de avaliação

A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios integra-se no ciclo de gestão do serviço e efectua-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) «Resultados» obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirige;
- b) «Competências», integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

Artigo 36.º

Avaliação intercalar

1 — A avaliação anual intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º fundamenta-se na avaliação dos parâmetros referidos no artigo anterior, através de indicadores de medida previamente estabelecidos.

2 — O parâmetro relativo a «Resultados» assenta nos objectivos, em número não inferior a três, anualmente negociados com o dirigente, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do superior hierárquico.

3 — Os resultados obtidos em cada objectivo são valorados através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

- a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

4 — A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

5 — O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco.

6 — As competências referidas no número anterior são escolhidas, mediante acordo entre avaliador e avaliado, prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo, de entre as constantes em lista aprovada por portaria do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

7 — O dirigente máximo do serviço, ouvido o Conselho Coordenador da Avaliação, pode estabelecer por despacho as competências a que se subordina a avaliação dos dirigentes intermédios, escolhidas de entre as constantes na lista referida no número anterior.

8 — Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos seguintes termos:

a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

9 — A pontuação final a atribuir no parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas.

10 — Para a fixação da classificação final são atribuídas ao parâmetro «Resultados» uma ponderação mínima de 75 % e ao parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 25 %.

11 — A classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

12 — As pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressas até às centésimas e, quando possível, milésimas.

13 — Por despacho do membro do Governo responsável pela Administração Pública, devidamente fundamentado, podem ser fixadas ponderações diferentes das previstas no n.º 10 em função das especificidades dos cargos ou das atribuições dos serviços.

Artigo 37.º

Expressão da avaliação final

1 — A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;

b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;

c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

2 — A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho relevante* é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, significando *Desempenho excelente*.

3 — A iniciativa e o reconhecimento referidos no número anterior devem fundamentar-se, em regra, nos seguintes pressupostos:

a) O dirigente atingiu e ultrapassou todos os objectivos;

b) O dirigente demonstrou em permanência capacidades de liderança, de gestão e compromisso com o serviço público que podem constituir exemplo para os trabalhadores.

4 — O reconhecimento de mérito previsto nos n.ºs 2 e 3 e a menção qualitativa e respectiva quantificação de avaliação que fundamenta a atribuição de prémio de desempenho são objecto de publicitação no serviço pelos meios considerados mais adequados.

5 — A diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as menções de *Desempenho relevante* e, de entre estas, 5 % do total de dirigentes intermédios do serviço para o reconhecimento do *Desempenho excelente*, podendo haver pelo menos um dirigente com tal reconhecimento no caso de a aplicação da referida percentagem resultar em número inferior à unidade.

Artigo 38.º

Avaliadores

1 — Os dirigentes intermédios do 1.º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem directamente dependam.

2 — Os dirigentes intermédios do 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermédio do 1.º grau de quem directamente dependam.

3 — Sempre que o número de unidades homogéneas dependentes do mesmo dirigente superior o justifique, este pode delegar a avaliação dos respectivos dirigentes intermédios em avaliadores para o efeito designados de categoria ou posição funcional superior aos avaliados.

4 — Por despacho do dirigente máximo do serviço podem ainda concorrer como elementos informadores da avaliação referida nos números anteriores:

a) A avaliação efectuada pelos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau e, sendo do 2.º grau, os que exercem funções na mesma unidade orgânica;

b) A avaliação efectuada pelos dirigentes e trabalhadores subordinados directamente ao dirigente.

5 — A avaliação prevista nos números anteriores obedece ao disposto nos n.ºs 5 e 6 do artigo 31.º

Artigo 39.º

Efeitos

1 — A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios tem os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço.

2 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio, alternativamente, o direito a:

a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;

b) Estágio em organismo da Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;

c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço.

3 — O período sabático e os estágios a que se refere o número anterior consideram-se, para todos os efeitos legais, como serviço efectivo.

4 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ainda ao dirigente intermédio o direito a cinco dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.

5 — O reconhecimento de *Desempenho relevante* em três anos consecutivos confere ao dirigente intermédio o direito a três dias de férias, no ano seguinte, ou, por opção do dirigente, à correspondente remuneração.

6 — A atribuição da menção de *Desempenho inadequado* constitui fundamento para a cessação da respectiva comissão de serviço.

7 — Sem prejuízo do disposto no n.º 11, a atribuição da menção de *Desempenho inadequado* em dois anos consecutivos ou a não aplicação do SIADAP 3 aos trabalhadores dependentes do dirigente intermédio faz cessar a comissão de serviço ou impede a sua renovação.

8 — Os anos em que o dirigente receba prémio de desempenho não relevam para os efeitos previstos nos n.ºs 3 e 4.

9 — Sem prejuízo do disposto nos n.ºs 2 a 4, os direitos neles previstos são conferidos ao dirigente quando este tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do seu desempenho contados nos seguintes termos:

- a) 3 pontos por cada menção de *Desempenho excelente*;
- b) 2 pontos por cada menção de *Desempenho relevante*.

10 — Por decreto regulamentar, o Governo pode estabelecer as condições de atribuição de incentivos para formação profissional ou académica como prémio de *Desempenho relevante* e de *Desempenho excelente*.

11 — Sem prejuízo do disposto no número seguinte, a não aplicação do SIADAP 3 por razão imputável ao dirigente intermédio determina a cessação da respectiva comissão de serviço e a não observância não fundamentada das orientações dadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação deve ser tida em conta na respectiva avaliação de desempenho, no parâmetro que for considerado mais adequado.

12 — A atribuição de nível de *Desempenho inadequado* ao pessoal integrado em carreira em exercício de funções de direcção ou equiparadas inerentes ao conteúdo funcional da carreira, quando tal exercício não for titulado em comissão de serviço, bem como a não aplicação do SIADAP 3 ao pessoal que lhe está directamente afecto, tem os efeitos previstos no artigo 53.º

Artigo 40.º

Processo de avaliação

No que não estiver previsto no presente título, ao processo de avaliação intercalar dos dirigentes intermédios aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto no título IV da presente lei.

TÍTULO IV

Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3)

CAPÍTULO I

Estrutura

SECÇÃO I

Periodicidade e requisitos para avaliação

Artigo 41.º

Periodicidade

1 — A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter anual, sem prejuízo do disposto na presente lei para a avaliação a efectuar em modelos adaptados do SIADAP.

2 — A avaliação respeita ao desempenho do ano civil anterior.

Artigo 42.º

Requisitos funcionais para avaliação

1 — No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha constituído relação jurídica de emprego público há menos de seis meses, o desempenho relativo a este período é objecto de avaliação conjunta com o do ano seguinte.

2 — No caso de trabalhador que, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com, pelo menos, seis meses e o correspondente serviço efectivo, independentemente do serviço onde o tenha prestado, o desempenho é objecto de avaliação nos termos do presente título.

3 — O serviço efectivo deve ser prestado em contacto funcional com o respectivo avaliador ou em situação funcional que, apesar de não ter permitido contacto directo pelo período temporal referido no número anterior, admita, por decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, a realização de avaliação.

4 — No caso previsto no n.º 2, se no decorrer do ano civil anterior e ou período temporal de prestação de serviço efectivo se sucederem vários avaliadores, o que tiver competência para avaliar no momento da realização da avaliação deve recolher dos demais os contributos escritos adequados a uma efectiva e justa avaliação.

5 — No caso de quem, no ano civil anterior, tenha relação jurídica de emprego público com pelo menos seis meses mas não tenha o correspondente serviço efectivo conforme definido na presente lei ou estando na situação prevista no n.º 3 não tenha obtido decisão favorável do Conselho Coordenador da Avaliação, não é realizada avaliação nos termos do presente título.

6 — No caso previsto no número anterior releva, para efeitos da respectiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos da presente lei ou das suas adaptações.

7 — Se no caso previsto no n.º 5 o titular da relação jurídica de emprego público não tiver avaliação que releve nos termos do número anterior ou se pretender a sua alteração, requer avaliação anual, feita pelo Conselho Coordenador da Avaliação, mediante proposta de avaliador especificamente nomeado pelo dirigente máximo do serviço.

Artigo 43.º

Ponderação curricular

1 — A avaliação prevista no n.º 7 do artigo anterior traduz-se na ponderação do currículo do titular da relação jurídica de emprego público, em que são considerados, entre outros, os seguintes elementos:

- a) As habilitações académicas e profissionais;
- b) A experiência profissional e a valorização curricular;
- c) O exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, designadamente actividade de dirigente sindical.

2 — Para efeitos de ponderação curricular, deve ser entregue documentação relevante que permita ao avaliador nomeado fundamentar a proposta de avaliação, podendo juntar-se declaração passada pela entidade onde são ou foram exercidas funções.

3 — A ponderação curricular é expressa através de uma valoração que respeite a escala de avaliação qualitativa e quantitativa e as regras relativas à diferenciação de desempenhos previstas na presente lei.

4 — A ponderação curricular e a respectiva valoração são determinadas segundo critérios previamente fixados pelo Conselho Coordenador da Avaliação, constantes em acta, que é tornada pública, que asseguram a ponderação equilibrada dos elementos curriculares previstos no n.º 1 e a consideração de reconhecido interesse público ou relevante interesse social do exercício dos cargos e funções nele referidas.

5 — Os critérios referidos no número anterior podem ser estabelecidos uniformemente para todos os serviços por despacho normativo do membro do Governo responsável pela Administração Pública.

Artigo 44.º

Publicidade

1 — As menções qualitativas e respectiva quantificação quando fundamentam, no ano em que são atribuídas, a mudança de posição remuneratória na carreira ou a atribuição de prémio de desempenho são objecto de publicitação, bem como as menções qualitativas anteriores que tenham sido atribuídas e que contribuam para tal fundamentação.

2 — Sem prejuízo do disposto no número anterior e de outros casos de publicitação previstos na presente lei, os procedimentos relativos ao SIADAP 3 têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de avaliação de cada trabalhador ser arquivados no respectivo processo individual.

3 — Com excepção do avaliado, todos os intervenientes no processo de avaliação bem como os que, em virtude do exercício das suas funções, tenham conhecimento do mesmo ficam sujeitos ao dever de sigilo.

4 — O acesso à documentação relativa ao SIADAP 3 subordina-se ao disposto no Código do Procedimento Administrativo e à legislação relativa ao acesso a documentos administrativos.

SECÇÃO II

Metodologia de avaliação

Artigo 45.º

Parâmetros de avaliação

A avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os seguintes parâmetros:

a) «Resultados» obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;

b) «Competências» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

Artigo 46.º

Resultados

1 — O parâmetro «Resultados» decorre da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em

conta os objectivos do serviço e da unidade orgânica, a proporcionalidade entre os resultados visados e os meios disponíveis e o tempo em que são prosseguidos.

2 — Os objectivos são, designadamente:

a) De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;

b) De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;

c) De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;

d) De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

3 — Podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada sempre que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada.

4 — Anualmente são fixados pelo menos três objectivos para cada trabalhador que, em regra, se enquadrem em várias áreas das previstas no n.º 2 e tenham particularmente em conta o posto de trabalho do trabalhador.

5 — Para os resultados a obter em cada objectivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho.

Artigo 47.º

Avaliação dos resultados atingidos

1 — Tendo presente a medição do grau de cumprimento de cada objectivo, de acordo com os respectivos indicadores previamente estabelecidos, a avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo é expressa em três níveis:

a) «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;

b) «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;

c) «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

2 — A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos.

3 — Embora com desempenho efectivo, sempre que se verifique a impossibilidade de prosseguir alguns objectivos previamente fixados, devido a condicionantes estranhas ao controlo dos intervenientes, e não tenha sido possível renegociar novos objectivos, a avaliação deve decorrer relativamente a outros objectivos que não tenham sido prejudicados por aquelas condicionantes.

4 — A avaliação dos resultados obtidos em objectivos de responsabilidade partilhada previstos no n.º 3 do artigo anterior, em regra, é idêntica para todos os trabalhadores neles envolvidos, podendo, mediante opção fundamentada do avaliador, ser feita avaliação diferenciada consoante o contributo de cada trabalhador.

Artigo 48.º

Competências

1 — O parâmetro relativo a «Competências» assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

2 — As competências referidas no número anterior são escolhidas nos termos dos n.ºs 6 e 7 do artigo 36.º

Artigo 49.º

Avaliação das competências

1 — A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

- a) «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- b) «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- c) «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

2 — A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

Artigo 50.º

Avaliação final

1 — A avaliação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação.

2 — Para o parâmetro «Resultados» é atribuída uma ponderação mínima de 60 % e para o parâmetro «Competências» uma ponderação máxima de 40 %.

3 — Por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, podem ser estabelecidos limites diferentes dos fixados no número anterior em função de carreiras e, por despacho conjunto com o membro do Governo da tutela, podem igualmente ser fixados outros limites diferentes para carreiras especiais ou em função de especificidades das atribuições de serviços ou da sua gestão.

4 — A avaliação final é expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro, nos seguintes termos:

- a) *Desempenho relevante*, correspondendo a uma avaliação final de 4 a 5;
- b) *Desempenho adequado*, correspondendo a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- c) *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

5 — À avaliação final dos trabalhadores é aplicável o disposto no n.º 12 do artigo 36.º

Artigo 51.º

Reconhecimento de excelência

1 — A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho relevante* é objecto de apreciação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, para efeitos de eventual reconhecimento de mérito significando *Desempenho excelente*, por iniciativa do avaliado ou do avaliador.

2 — A iniciativa prevista no número anterior deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos e analise o impacto do desempenho, evidenciando os contributos relevantes para o serviço.

3 — O reconhecimento do mérito previsto no n.º 1 é objecto de publicitação no serviço pelos meios internos considerados mais adequados.

4 — Para efeitos de aplicação da legislação sobre carreiras e remunerações, a avaliação máxima nela prevista corresponde à menção qualitativa de *Desempenho excelente*.

SECÇÃO III

Efeitos da avaliação

Artigo 52.º

Efeitos

1 — A avaliação do desempenho individual tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, nos termos da legislação aplicável.

2 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ao trabalhador, alternativamente, o direito a:

- a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o respectivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objecto de publicitação;
- b) Estágio em organismo de Administração Pública estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo;
- c) Estágio em outro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a Administração Pública, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço;
- d) Frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais.

3 — O período sabático, os estágios e as acções de formação a que se refere o número anterior consideram-se, para todos os efeitos legais, como serviço efectivo.

4 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* em três anos consecutivos confere ainda ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a cinco dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

5 — O reconhecimento de *Desempenho relevante* em três anos consecutivos confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

6 — Aos efeitos da avaliação de desempenho dos trabalhadores aplica-se igualmente o disposto nos n.ºs 7 a 9 do artigo 39.º

Artigo 53.º

Menção de inadequado

1 — A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho inadequado* deve ser acompanhada de caracterização que especifique os respectivos fundamentos, por parâmetro, de modo a possibilitar decisões no sentido de:

- a) Analisar os fundamentos de insuficiência no desempenho e identificar as necessidades de formação e o plano

de desenvolvimento profissional adequados à melhoria do desempenho do trabalhador;

b) Fundamentar decisões de melhor aproveitamento das capacidades do trabalhador.

2 — As necessidades de formação identificadas devem traduzir-se em acções a incluir no plano de desenvolvimento profissional.

Artigo 54.º

Potencial de desenvolvimento dos trabalhadores

1 — O sistema de avaliação do desempenho deve permitir a identificação do potencial de evolução e desenvolvimento dos trabalhadores e o diagnóstico das respectivas necessidades de formação, devendo estas ser consideradas no plano de formação anual de cada serviço.

2 — A identificação das necessidades de formação deve associar as necessidades prioritárias dos trabalhadores e a exigência do posto de trabalho que lhe está atribuído, tendo em conta os recursos disponíveis para esse efeito.

CAPÍTULO II

Intervenientes no processo de avaliação

Artigo 55.º

Sujeitos

1 — Intervêm no processo de avaliação do desempenho no âmbito de cada serviço:

- a) O avaliador;
- b) O avaliado;
- c) O conselho coordenador da avaliação;
- d) A comissão paritária;
- e) O dirigente máximo do serviço.

2 — A ausência ou impedimento de avaliador directo não constitui fundamento para a falta de avaliação.

Artigo 56.º

Avaliador

1 — A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, do superior hierárquico de nível seguinte, cabendo ao avaliador:

a) Negociar os objectivos do avaliado, de acordo com os objectivos e resultados fixados para a sua unidade orgânica ou em execução das respectivas competências, e fixar os indicadores de medida do desempenho, designadamente os critérios de superação de objectivos, no quadro das orientações gerais fixadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação;

b) Rever regularmente com o avaliado os objectivos anuais negociados, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;

c) Negociar as competências que integram o segundo parâmetro de avaliação, nos termos da alínea b) do artigo 45.º e do artigo 48.º;

d) Avaliar anualmente os trabalhadores directamente subordinados, assegurando a correcta aplicação dos princípios integrantes da avaliação;

e) Ponderar as expectativas dos trabalhadores no processo de identificação das respectivas necessidades de desenvolvimento;

f) Fundamentar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado*, para os efeitos previstos na presente lei.

2 — O superior hierárquico imediato deve recolher e registar os contributos que reputar adequados e necessários a uma efectiva e justa avaliação, designadamente quando existam trabalhadores com responsabilidade efectiva de coordenação e orientação sobre o trabalho desenvolvido pelos avaliados.

Artigo 57.º

Avaliado

1 — Em cumprimento dos princípios enunciados na presente lei, o avaliado tem direito:

- a) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado;
- b) À avaliação do seu desempenho.

2 — Constituem deveres do avaliado proceder à respectiva auto-avaliação como garantia de envolvimento activo e responsabilização no processo avaliativo e negociar com o avaliador na fixação dos objectivos e das competências que constituem parâmetros de avaliação e respectivos indicadores de medida.

3 — Os dirigentes dos serviços são responsáveis pela aplicação e divulgação aos avaliados, em tempo útil, do sistema de avaliação, garantindo o cumprimento dos seus princípios e a diferenciação do mérito.

4 — É garantida aos avaliados o conhecimento dos objectivos, fundamentos, conteúdo e funcionamento do sistema de avaliação.

5 — É garantido ao avaliado o direito de reclamação, de recurso e de impugnação jurisdicional.

Artigo 58.º

Conselho coordenador da avaliação

1 — Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona um conselho coordenador da avaliação, ao qual compete:

a) Estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3, tendo em consideração os documentos que integram o ciclo de gestão referido no artigo 8.º;

b) Estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida, em especial os relativos à caracterização da situação de superação de objectivos;

c) Estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho, podendo fazê-lo para todos os trabalhadores do serviço ou, quando se justifique, por unidade orgânica ou por carreira;

d) Garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado* bem como proceder ao reconhecimento do *Desempenho excelente*;

e) Emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados;

f) Exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

2 — O conselho coordenador da avaliação é presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados.

3 — Nos serviços de grande dimensão, sem prejuízo da existência do conselho coordenador da avaliação nos termos dos números anteriores, para efeitos de operacionalização do seu funcionamento, podem ser criadas secções autónomas presididas pelo dirigente máximo do serviço, compostas por um número restrito de dirigentes, exercendo as competências previstas nas alíneas d) e e) do n.º 1.

4 — Nos serviços em que, pela sua natureza ou condicionantes de estrutura orgânica, não for possível a constituição do conselho coordenador da avaliação nos termos dos n.ºs 2 e 3, podem as suas competências legais ser confiadas a uma comissão de avaliação a constituir por despacho do dirigente máximo do serviço, composta por trabalhadores com responsabilidade funcional adequada.

5 — A presidência do conselho coordenador da avaliação ou das secções autónomas previstas no n.º 3 pode ser delegada nos termos da lei.

6 — O regulamento de funcionamento do conselho coordenador da avaliação deve ser elaborado por cada serviço tendo em conta a sua natureza e dimensão.

7 — O conselho coordenador da avaliação tem composição restrita a dirigentes superiores e ao responsável pela gestão de recursos humanos quando o exercício das suas competências incidir sobre o desempenho de dirigentes intermédios e, no caso de se tratar do exercício da competência referida na alínea e) do n.º 1, aplica-se, com as devidas adaptações, o disposto nos n.ºs 3 e seguintes do artigo 69.º

Artigo 59.º

Comissão paritária

1 — Junto do dirigente máximo de cada serviço funciona uma comissão paritária com competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação.

2 — A comissão paritária é composta por quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, designados pelo dirigente máximo do serviço, sendo um membro do conselho coordenador da avaliação, e dois representantes dos trabalhadores por estes eleitos.

3 — Nos serviços de grande dimensão podem ser constituídas várias comissões paritárias, em que os representantes da Administração são designados de entre os membros das secções autónomas previstas no n.º 3 do artigo anterior e os representantes dos trabalhadores eleitos pelos universos de trabalhadores que correspondam à competência daquelas secções autónomas.

4 — Os vogais representantes da Administração são designados em número de quatro, pelo período de dois anos, sendo dois efectivos, um dos quais orienta os trabalhos da comissão, e dois suplentes.

5 — Os vogais representantes dos trabalhadores são eleitos, pelo período de dois anos, em número de seis, sendo dois efectivos e quatro suplentes, através de escrutínio secreto pelos trabalhadores que constituem o universo

de trabalhadores de todo o serviço ou de parte dele, nos termos do n.º 3.

6 — O processo de eleição dos vogais representantes dos trabalhadores deve decorrer em Dezembro e é organizado nos termos de despacho do dirigente máximo do serviço que é publicitado na página electrónica do serviço, do qual devem constar, entre outros, os seguintes pontos:

a) Data limite para indicação, pelos trabalhadores, dos membros da mesa ou mesas de voto, referindo expressamente que, na ausência dessa indicação, os mesmos são designados pelo dirigente competente até quarenta e oito horas antes da realização do acto eleitoral;

b) Número de elementos da mesa ou mesas de voto, o qual não deve ser superior a cinco por cada mesa, incluindo os membros suplentes;

c) Data do acto eleitoral;

d) Período e local do funcionamento das mesas de voto;

e) Data limite da comunicação dos resultados ao dirigente respectivo;

f) Dispensa dos membros das mesas do exercício dos seus deveres funcionais no dia em que tem lugar a eleição, sendo igualmente concedidas facilidades aos restantes trabalhadores pelo período estritamente indispensável para o exercício do direito de voto.

7 — A não participação dos trabalhadores na eleição implica a não constituição da comissão paritária sem, contudo, obstar ao prosseguimento do processo de avaliação, entendendo-se como irrelevantes quaisquer pedidos de apreciação por esse órgão.

8 — Os vogais efectivos são substituídos pelos vogais suplentes quando tenham de interromper o respectivo mandato ou sempre que a comissão seja chamada a pronunciar-se sobre processos em que aqueles tenham participado como avaliados ou avaliadores.

9 — Quando se verificar a interrupção do mandato de pelo menos metade do número de vogais efectivos e suplentes, representantes da Administração, por um lado, ou eleitos em representação dos avaliados, por outro, os procedimentos previstos nos n.ºs 4 e 5 podem ser repetidos, se necessário, por uma única vez e num prazo de cinco dias.

10 — Nos casos do número anterior, os vogais designados ou eleitos para preenchimento das vagas completam o mandato daqueles que substituem, passando a integrar a comissão até ao termo do período de funcionamento desta.

11 — Nas situações previstas no n.º 9, a impossibilidade comprovada de repetição dos procedimentos referidos não é impeditiva do prosseguimento do processo de avaliação, entendendo-se como irrelevantes quaisquer pedidos de apreciação pela comissão paritária.

Artigo 60.º

Dirigente máximo do serviço

1 — Compete ao dirigente máximo do serviço:

a) Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho às realidades específicas do serviço;

b) Coordenar e controlar o processo de avaliação anual de acordo com os princípios e regras definidos na presente lei;

c) Fixar níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação, nos termos da presente lei;

d) Assegurar o cumprimento no serviço das regras estabelecidas na presente lei em matéria de percentagens de diferenciação de desempenhos;

e) Homologar as avaliações anuais;

f) Decidir das reclamações dos avaliados;

g) Assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho, que integra o relatório de actividades do serviço;

h) Exercer as demais competências que lhe são cometidas pela presente lei.

2 — Quando o dirigente máximo não homologar as avaliações atribuídas pelos avaliadores ou pelo conselho coordenador da avaliação, no caso previsto no n.º 5 do artigo 69.º, atribui nova menção qualitativa e respectiva quantificação, com a respectiva fundamentação.

3 — A competência prevista na alínea e) do n.º 1 pode ser delegada nos demais dirigentes superiores do serviço.

CAPÍTULO III

Processo de avaliação

Artigo 61.º

Fases

O processo de avaliação dos trabalhadores compreende as seguintes fases:

a) Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;

b) Realização da auto-avaliação e da avaliação;

c) Harmonização das propostas de avaliação;

d) Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;

e) Validação de avaliações e reconhecimento de *Desempenhos excelentes*;

f) Apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária;

g) Homologação;

h) Reclamação e outras impugnações;

i) Monitorização e revisão dos objectivos.

Artigo 62.º

Planeamento

1 — O planeamento do processo de avaliação, definição de objectivos e fixação dos resultados a atingir obedece às seguintes regras:

a) O processo é da iniciativa e responsabilidade do dirigente máximo do serviço e deve decorrer das orientações fundamentais dos documentos que integram o ciclo de gestão, das competências de cada unidade orgânica e da gestão articulada de actividades, centrada na arquitectura transversal dos processos internos de produção;

b) A definição de objectivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respectivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da actividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores;

c) A planificação em cascata, quando efectuada, deve evidenciar o contributo de cada unidade orgânica para os resultados finais pretendidos para o serviço;

d) A definição de orientações que permitam assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos.

2 — O planeamento dos objectivos e resultados a atingir pelo serviço é considerado pelo conselho coordenador da avaliação no estabelecimento de orientações para uma aplicação objectiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho, para a fixação de indicadores, em particular os relativos à superação de objectivos, e para validar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado*, bem como o reconhecimento de *Desempenho excelente*.

3 — Na fase de planeamento estabelecem-se as articulações necessárias na aplicação dos vários subsistemas que constituem o SIADAP, nomeadamente visando o alinhamento dos objectivos do serviço, dos dirigentes e demais trabalhadores.

4 — A fase de planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil.

Artigo 63.º

Auto-avaliação e avaliação

1 — A auto-avaliação tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 — A auto-avaliação é obrigatória e concretiza-se através de preenchimento de ficha própria, a analisar pelo avaliador, se possível conjuntamente com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação, não constituindo componente vinculativa da avaliação de desempenho.

3 — A avaliação é efectuada pelo avaliador nos termos da presente lei, das orientações transmitidas pelo conselho coordenador da avaliação e em função dos parâmetros e respectivos indicadores de desempenho e é presente àquele conselho para efeitos de harmonização de propostas de atribuição de menções de *Desempenho relevante* ou *Desempenho inadequado* ou de reconhecimento de *Desempenho excelente*.

4 — A auto-avaliação e a avaliação devem, em regra, decorrer na 1.ª quinzena de Janeiro.

5 — A auto-avaliação é solicitada pelo avaliador ou entregue por iniciativa do avaliado.

Artigo 64.º

Harmonização de propostas de avaliação

Na 2.ª quinzena de Janeiro, em regra, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação para proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos transmitindo, se for necessário, novas orientações aos avaliadores, na sequência das previstas na alínea d) do n.º 1 e no n.º 2 do artigo 62.º e iniciar o processo que conduz à validação dos *Desempenhos relevantes* e *Desempenhos inadequados* e de reconhecimento dos *Desempenhos excelentes*.

Artigo 65.º

Reunião de avaliação

1 — Durante o mês de Fevereiro e após a harmonização referida no artigo anterior, realizam-se as reuniões dos

avaliadores com cada um dos respectivos avaliados, tendo como objectivo dar conhecimento da avaliação.

2 — No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem analisar conjuntamente o perfil de evolução do trabalhador, identificar as suas expectativas de desenvolvimento bem como abordar os demais efeitos previstos no artigo 52.º

3 — Em articulação com o plano de actividades aprovado para o novo ciclo de gestão e considerando os objectivos fixados para a respectiva unidade orgânica, no decurso da reunião são contratualizados os parâmetros de avaliação nos termos dos artigos seguintes.

4 — A reunião de avaliação é marcada pelo avaliador ou requerida pelo avaliado.

5 — No caso de o requerimento acima referido não obter resposta nos prazos legais, traduzida em marcação de reunião, pode o avaliado requerer ao dirigente máximo a referida marcação.

6 — No caso de não ser marcada reunião nos termos do número anterior, o avaliado pode requerer ao membro do Governo competente que estabeleça as orientações necessárias ao atempado cumprimento do disposto na presente lei.

7 — A situação prevista nos números anteriores é considerada para efeitos de avaliação dos dirigentes envolvidos.

Artigo 66.º

Contratualização dos parâmetros

1 — No início de cada período anual de avaliação, no começo do exercício de um novo cargo ou função, bem como em todas as circunstâncias em que seja possível a fixação de objectivos a atingir, é efectuada reunião entre avaliador e avaliado destinada a fixar e registar na ficha de avaliação tais objectivos e as competências a demonstrar, bem como os respectivos indicadores de medida e critérios de superação.

2 — A reunião de negociação referida no número anterior deve ser precedida de reunião de análise do dirigente com todos os avaliados que integrem a respectiva unidade orgânica ou equipa, sendo a mesma obrigatória quando existirem objectivos partilhados decorrentes de documentos que integram o ciclo de gestão.

Artigo 67.º

Contratualização de objectivos

Sem prejuízo do disposto no artigo 46.º, a contratualização de objectivos a atingir efectua-se de acordo com as seguintes regras:

a) Os objectivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação, prevalecendo, em caso de discordância, a posição do avaliador;

b) A identificação de resultados de aperfeiçoamento e desenvolvimento individual do trabalhador é obrigatória num dos objectivos, quando resulte de diagnóstico efectuado no âmbito de avaliação do desempenho classificado como *Desempenho inadequado*;

c) Os objectivos de aperfeiçoamento e desenvolvimento do trabalhador podem ser de âmbito relacional, de atitudes ou de aquisição de competências técnicas e de métodos de trabalho.

Artigo 68.º

Contratualização de competências

1 — Sem prejuízo do disposto no artigo 48.º, a fixação de competências a avaliar efectua-se de acordo com as seguintes regras:

a) As competências a desenvolver pelos trabalhadores são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções correspondentes à respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, e concretizam-se nos modelos específicos de adaptação do SIADAP 3;

b) A identificação das competências a demonstrar no desempenho anual de cada trabalhador é efectuada de entre as relacionadas com a respectiva carreira, categoria, área funcional ou posto de trabalho, preferencialmente por acordo entre os intervenientes na avaliação.

2 — A selecção das competências a avaliar é efectuada de entre as constantes da lista a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º sempre que se não verifique o previsto na alínea a) do número anterior, traduzido nos instrumentos regulamentares de adaptação do SIADAP.

Artigo 69.º

Validações e reconhecimentos

1 — Na sequência das reuniões de avaliação, realizam-se as reuniões do conselho coordenador da avaliação tendo em vista:

a) A validação das propostas de avaliação com menções de *Desempenho relevante* e de *Desempenho inadequado*;

b) A análise do impacte do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de *Desempenho excelente*.

2 — O reconhecimento de *Desempenho excelente* implica declaração formal do conselho coordenador da avaliação.

3 — Em caso de não validação da proposta de avaliação, o conselho coordenador da avaliação devolve o processo ao avaliador acompanhado da fundamentação da não validação, para que aquele, no prazo que lhe for determinado, reformule a proposta de avaliação.

4 — No caso de o avaliador decidir manter a proposta anteriormente formulada deve apresentar fundamentação adequada perante o conselho coordenador da avaliação.

5 — No caso de o conselho coordenador da avaliação não acolher a proposta apresentada nos termos do número anterior, estabelece a proposta final de avaliação, que transmite ao avaliador para que este dê conhecimento ao avaliado e remeta, por via hierárquica, para homologação.

Artigo 70.º

Apreciação pela comissão paritária

1 — O trabalhador avaliado, após tomar conhecimento da proposta de avaliação que será sujeita a homologação, pode requerer ao dirigente máximo do serviço, no prazo de 10 dias úteis, que o seu processo seja submetido a apreciação da comissão paritária, apresentando a fundamentação necessária para tal apreciação.

2 — O requerimento deve ser acompanhado da documentação que suporte os fundamentos do pedido de apreciação.

3 — A audição da comissão paritária não pode, em caso algum, ser recusada.

4 — A comissão paritária pode solicitar ao avaliador, ao avaliado ou, sendo o caso, ao conselho coordenador da avaliação os elementos que julgar convenientes para o seu melhor esclarecimento, bem como convidar avaliador ou avaliado a expor a sua posição, por uma única vez, em audição, cuja duração não poderá exceder trinta minutos.

5 — A apreciação da comissão paritária é feita no prazo de 10 dias úteis contado a partir da data em que tenha sido solicitada e expressa-se através de relatório fundamentado com proposta de avaliação.

6 — O relatório previsto no número anterior é subscrito por todos os vogais e, no caso de não se verificar consenso, deve conter as propostas alternativas apresentadas e respectiva fundamentação.

Artigo 71.º

Homologação das avaliações

A homologação das avaliações de desempenho é da competência do dirigente máximo do serviço, deve ser, em regra, efectuada até 30 de Março e dela deve ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.

Artigo 72.º

Reclamação

1 — O prazo para apresentação de reclamação do acto de homologação é de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, devendo a respectiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis.

2 — Na decisão sobre reclamação, o dirigente máximo tem em conta os fundamentos apresentados pelo avaliado e pelo avaliador, bem como os relatórios da comissão paritária ou do conselho coordenador da avaliação sobre pedidos de apreciação anteriormente apresentados.

Artigo 73.º

Outras impugnações

1 — Do acto de homologação e da decisão sobre reclamação cabe impugnação administrativa, por recurso hierárquico ou tutelar, ou impugnação jurisdicional, nos termos gerais.

2 — A decisão administrativa ou jurisdicional favorável confere ao trabalhador o direito a ver revista a sua avaliação ou a ser-lhe atribuída nova avaliação.

3 — Sempre que não for possível a revisão da avaliação, designadamente por substituição superveniente do avaliador, é competente para o efeito o novo superior hierárquico ou o dirigente máximo do serviço, a quem cabe proceder a nova avaliação.

Artigo 74.º

Monitorização

1 — No decorrer do período de avaliação, são adoptados os meios adequados à monitorização dos desempenhos e efectuada a respectiva análise conjunta, entre avaliador e avaliado ou no seio da unidade orgânica, de modo a viabilizar:

a) A reformulação dos objectivos e dos resultados a atingir, nos casos de superveniência de condicionantes que impeçam o previsto desenrolar da actividade;

b) A clarificação de aspectos que se mostrem úteis ao futuro acto de avaliação;

c) A recolha participada de reflexões sobre o modo efectivo do desenvolvimento do desempenho, como acto de fundamentação da avaliação final.

2 — O disposto no número anterior é realizado por iniciativa do avaliador ou a requerimento do avaliado.

Artigo 75.º

Diferenciação de desempenhos

1 — Sem prejuízo do disposto na alínea a) do artigo 27.º, a diferenciação de desempenhos é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25 % para as avaliações finais qualitativas de *Desempenho relevante* e, de entre estas, 5 % do total dos trabalhadores para o reconhecimento de *Desempenho excelente*.

2 — As percentagens previstas no número anterior incidem sobre o número de trabalhadores previstos nos n.ºs 2 a 7 do artigo 42.º, com aproximação por excesso, quando necessário, e devem, em regra, ser distribuídas proporcionalmente por todas as carreiras.

3 — As percentagens referidas nos n.ºs 1 e 2 devem ser do conhecimento de todos os avaliados.

4 — A atribuição das percentagens é da exclusiva responsabilidade do dirigente máximo do serviço, cabendo-lhe ainda assegurar o seu estrito cumprimento.

5 — O número de objectivos e competências a fixar nos parâmetros de avaliação e respectivas ponderações devem ser previamente estabelecidos, nos termos da presente lei, designadamente nos termos previstos na alínea c) do n.º 1 do artigo 58.º, tendo em conta a necessidade de assegurar uma adequada diferenciação de desempenhos.

TÍTULO V

Sistema de informação de suporte à gestão de desempenho e acções de controlo

Artigo 76.º

Gestão e acompanhamento do SIADAP 2 e do SIADAP 3

1 — O disposto na presente lei em matéria de processos de avaliação e respectivos instrumentos de suporte não impede o seu cumprimento em versão electrónica e, quando for o caso, com utilização de assinaturas digitais.

2 — Compete às secretarias-gerais de cada ministério elaborar relatórios síntese evidenciando a forma como o SIADAP 2 e o SIADAP 3 foram aplicados no âmbito dos respectivos serviços, nomeadamente quanto à fase de planeamento e quanto aos resultados de avaliação final.

3 — Compete à Direcção-Geral da Administração e do Emprego Pública (DGAEP):

a) Acompanhar e apoiar a aplicação da avaliação do desempenho, designadamente através da produção de instrumentos de orientação normativa;

b) Elaborar relatório anual que evidencie a forma como o SIADAP foi aplicado na Administração Pública.

4 — Para efeitos do disposto no número anterior, a DGAEP recolhe informação junto dos serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação e das secretarias-gerais.

5 — Todos os processos de transmissão da informação no âmbito de cada ministério e de alimentação das bases de dados relevantes devem ter suporte electrónico, devendo o tratamento estatístico e ligação aos sistemas de processamento de salários efectuar-se progressivamente de forma automática.

6 — A estrutura e conteúdo dos relatórios referidos nos números anteriores são objecto de normalização através de despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública.

Artigo 77.º

Publicitação de resultados

1 — Anualmente é divulgado em cada serviço o resultado global da aplicação do SIADAP, contendo ainda o número das menções qualitativas atribuídas por carreira.

2 — Os resultados globais da aplicação do SIADAP são publicitados externamente pela DGAEP, nomeadamente na sua página electrónica.

Artigo 78.º

Ações de controlo

A Inspecção-Geral de Finanças realiza auditorias para avaliar a forma como os serviços procedem à aplicação dos subsistemas de avaliação do desempenho.

TÍTULO VI

Disposições transitórias e finais

CAPÍTULO I

Disposições transitórias

Artigo 79.º

Página electrónica

A informação relativa à aplicação do SIADAP é publicitada, nos termos da presente lei, na página electrónica do serviço e, caso não exista, os documentos com tal informação são publicitados por afixação em local adequado ou são objecto de livre acesso em local publicamente anunciado.

Artigo 80.º

Regime transitório

1 — Nos três anos civis após a entrada em vigor da presente lei, a avaliação dos desempenhos neles prestados pode seguir um regime transitório nos termos dos números seguintes, mediante decisão do dirigente máximo do serviço, ouvido o conselho coordenador da avaliação.

2 — O regime transitório pode ser utilizado na avaliação de trabalhadores desde que estejam cumulativamente reunidas as seguintes condições:

a) Se trate de trabalhadores a quem, no recrutamento para a respectiva carreira, é exigida habilitação literária ao nível da escolaridade obrigatória ou conferente de diploma do 12.º ano do ensino secundário;

b) Se trate de trabalhadores a desenvolver actividades ou tarefas caracterizadas maioritariamente como de rotina,

com carácter de permanência, padronizadas, previamente determinadas e executivas.

3 — O regime transitório assenta na avaliação das «Competências» do trabalhador, nos termos previstos na alínea b) do artigo 45.º

4 — As «Competências» são previamente escolhidas para cada trabalhador, em número não inferior a oito.

5 — Na escolha das «Competências» aplica-se o disposto nos n.ºs 6 e 7 do artigo 36.º e no artigo 68.º, sendo, contudo, obrigatória uma competência que sublinhe a capacidade de realização e orientação para resultados.

6 — Sempre que para o exercício das suas funções o trabalhador estiver em contacto profissional regular com outros trabalhadores ou utilizadores, o avaliador deve ter em conta a percepção por eles obtida sobre o desempenho, como contributo para a avaliação, devendo registá-la no processo de avaliação e reflecti-la na avaliação das «Competências».

7 — À avaliação de cada competência no regime transitório aplica-se o disposto no n.º 1 do artigo 49.º

8 — A cada competência pode ser atribuída ponderação diversa por forma a destacar a respectiva importância no exercício de funções e assegurar a diferenciação de desempenhos.

9 — A avaliação final é a média aritmética simples ou ponderada das pontuações atribuídas às competências escolhidas para cada trabalhador.

10 — No regime transitório aplica-se, com as necessárias adaptações, o disposto nos títulos IV e V.

Artigo 81.º

Estratégia de aplicação

1 — Até 30 de Novembro de cada ano, os serviços iniciam ou prosseguem a construção do QUAR previsto no artigo 10.º e, no quadro das orientações fixadas pelos respectivos membros do Governo, propõem os objectivos a prosseguir no ano seguinte e estabelecem os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação.

2 — Os serviços que, nos diferentes ministérios, são competentes em matéria de planeamento, estratégia e avaliação acompanham e validam, nos termos da presente lei, o cumprimento do disposto no número anterior.

3 — Até 15 de Dezembro de cada ano, os membros do Governo referidos no n.º 1 aprovam os objectivos anuais de cada serviço.

4 — A estratégia de aplicação do SIADAP relativa aos desempenhos prestados em 2008 obedece às seguintes regras:

a) As acções e decisões previstas nos n.ºs 1 e 3 são cumpridas e tomadas no prazo de 21 e 30 dias respectivamente após a data de entrada em vigor da presente lei;

b) As cartas de missão de dirigentes superiores que à data da entrada em vigor da presente lei ainda as não tenham recebido por não lhes ser aplicável a legislação em vigor são subscritas no prazo de 30 dias após aquela data.

Artigo 82.º

Sistemas específicos de avaliação

1 — A avaliação do desempenho referente a 2008 nos serviços e organismos, assim como nas carreiras de regime especial e corpos especiais que disponham de um sistema de avaliação de desempenho específico que ainda não

tenha sido adaptado ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º ou do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, efectua-se de acordo com o respectivo sistema específico, até à sua adaptação nos termos do artigo 3.º e do n.º 2 do artigo 86.º

2 — No caso de os sistemas específicos referidos no número anterior não preverem percentagens de diferenciação de desempenhos consagrada no artigo 15.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, as menções e quantificações atribuídas são apresentadas ao membro do Governo respectivo para ratificação, visando a verificação do equilíbrio de distribuição das menções pelos vários níveis de avaliação.

CAPÍTULO II

Disposições finais

Artigo 83.º

Extensão do âmbito de aplicação

O disposto na presente lei em matéria de SIADAP 3, salvo se a lei ou regulamento de adaptação previsto no artigo 3.º dispuser em contrário, é também aplicável, com as necessárias adaptações, aos actuais trabalhadores com a qualidade de funcionário ou agente de pessoas colectivas que se encontrem excluídas do seu âmbito de aplicação.

Artigo 84.º

CrITÉrios de desempate

Quando, para os efeitos previstos na lei, for necessário proceder a desempate entre trabalhadores ou dirigentes que tenham a mesma classificação final na avaliação de desempenho, releva consecutivamente a avaliação obtida no parâmetro de «Resultados», a última avaliação de desempenho anterior, o tempo de serviço relevante na carreira e no exercício de funções públicas.

Artigo 85.º

Avaliações anteriores e conversão de resultados

1 — Nas situações previstas na lei em que seja necessário ter em conta a avaliação de desempenho ou a classificação de serviço e, em concreto, devam ser tidos em conta os resultados da aplicação de diversos sistemas de avaliação, para conversão de valores quantitativos é usada a escala do SIADAP, devendo ser convertidas proporcionalmente para esta quaisquer outras escalas utilizadas, com aproximação por defeito, quando necessário.

2 — Nas situações previstas no número anterior em que só tenha havido atribuição de menção qualitativa ou atribuição de valores quantitativos não sujeitos a percentagens de diferenciação de desempenhos, é realizada ponderação curricular, nos termos do artigo 43.º, por avaliador designado pelo dirigente máximo do serviço.

3 — No caso previsto nos n.ºs 5 e 6 do artigo 42.º releva ainda, para efeitos da respectiva carreira, a última avaliação atribuída nos termos:

a) Do SIADAP aprovado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março;

b) Dos sistemas de avaliação aprovados ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º e do artigo 21.º da lei referida na alínea anterior que estabeleçam percentagens de diferenciação em observância do princípio de diferenciação de desempenhos consagrado no artigo 15.º do mesmo diploma legal;

c) Do n.º 3 do artigo 2.º da Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril.

4 — No caso de quem não tenha avaliação do desempenho realizada nos anos de 2004 a 2007 inclusive por motivo que não lhe seja imputável, designadamente por não aplicação da legislação aplicável em matéria de avaliação de desempenho face à sua situação funcional, pode ser requerida ponderação curricular, nos termos do artigo 43.º, por avaliador designado pelo dirigente máximo do serviço.

Artigo 86.º

Revisão de sistemas de avaliação

1 — Mantêm-se em vigor os sistemas de avaliação aprovados ao abrigo do n.º 3 do artigo 2.º e do artigo 21.º da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, até à sua revisão para adaptação ao disposto na presente lei, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2009, sob pena de caducidade.

2 — Os sistemas de avaliação específicos não abrangidos pelo disposto no número anterior mantêm-se em vigor até à sua revisão para adaptação ao disposto na presente lei, a qual deve ocorrer até 31 de Dezembro de 2008, sob pena de caducidade, sendo a sua aplicação sujeita às regras previstas no artigo 82.º

3 — O decurso dos períodos previstos nos n.ºs 1 e 2 não prejudica a aplicação do disposto na presente lei em matéria de SIADAP 1 e SIADAP 2 no que respeita aos dirigentes superiores e a aplicação do regime transitório referido no artigo 80.º

4 — Consideram-se adaptados ao correspondente sub-sistema do SIADAP, sem prejuízo de eventual revisão, nos termos dos artigos 3.º, 5.º e 6.º:

a) O sistema de avaliação de desempenho da Assembleia da República (SIADAR) regulado pela Resolução da Assembleia da República n.º 83/2004, de 29 de Dezembro;

b) O sistema de avaliação dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, previsto na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro;

c) O sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente previsto no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores do Ensino Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de Abril, e alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 1/98, de 2 de Janeiro, e 15/2007, de 19 de Janeiro;

d) O sistema de avaliação de desempenho do pessoal não docente dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto Regulamentar n.º 4/2006, de 7 de Março;

e) Outros sistemas de avaliação cuja adaptação seja reconhecida por portaria conjunta dos membros do Governo da tutela e responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública.

Artigo 87.º

Habilitação regulamentar

O Governo adopta, por portaria, os instrumentos necessários à aplicação da presente lei, designadamente os modelos de fichas de avaliação no âmbito do SIADAP 2, para dirigentes intermédios, e do SIADAP 3.

Artigo 88.º

Norma revogatória

1 — Sem prejuízo do disposto no número seguinte, são revogados:

- a) A Lei n.º 10/2004, de 22 de Março;
- b) A Lei n.º 15/2006, de 26 de Abril;
- c) O Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio.

2 — O disposto nos diplomas referidos no número anterior é aplicável aos procedimentos de avaliação dos desempenhos prestados até 31 de Dezembro de 2007 e, nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo 86.º, aos desempenhos prestados até 31 de Dezembro de 2009 e 31 de Dezembro de 2008, respectivamente.

Artigo 89.º

Entrada em vigor

A presente lei entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovada em 8 de Novembro de 2007.

O Presidente da Assembleia da República, *Jaime Gama*.

Promulgada em 10 de Dezembro de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendada em 11 de Dezembro de 2007.

O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

Anexo 2

Questionário
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
SIADAP

Este questionário insere-se no diagnóstico que a Câmara Municipal está a realizar a propósito do novo Sistema de Avaliação do Desempenho.

O objectivo é estudar o SIADAP e a sua implementação na organização, de forma a que possamos identificar os pontos críticos – a melhorar – e os pontos fortes – a potenciar

Não há respostas certas ou erradas, responda com toda a sinceridade às questões que lhe são colocadas, tentando manter a ordem das questões.

As suas respostas são anónimas.

A sua opinião é muito importante para a concretização deste estudo.

Obrigado pela sua colaboração!

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - SIADAP

Pense no sistema de avaliação do desempenho, na entrevista de avaliação do desempenho e na forma como foram conduzidos na sua organização e no seu serviço.

Leia, cuidadosamente, cada frase e marque a resposta que corresponde ao seu grau de acordo com essa afirmação (Discordo Totalmente, Discordo, Nem Concordo Nem Discordo, Concordo, Concordo Totalmente).

1. DISCORDO TOTALMENTE 2. DISCORDO 3. NEM CONCORDO NEM DISCORDO 4. CONCORDO 5. CONCORDO TOTALMENTE

Sistema de Avaliação do Desempenho

1.	O sistema de avaliação do desempenho ajuda os avaliados e avaliadores a reconhecer e discutir as áreas mais fortes e menos fortes dos avaliados.	1	2	3	4	5
2.	O sistema de avaliação do desempenho é muito complexo para a maioria dos avaliados entenderem.	1	2	3	4	5
3.	A documentação distribuída pela organização a explicar o sistema de avaliação do desempenho ajudou-me a compreender o processo de avaliação.	1	2	3	4	5
4.	Estou bem informado sobre todos os procedimentos do sistema de avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
5.	O sistema de avaliação do desempenho precisa de ser acompanhado e monitorizado para assegurar que os avaliadores discutem as avaliações com os avaliados.	1	2	3	4	5
6.	A avaliação é encarada com seriedade por todos os intervenientes no sistema.	1	2	3	4	5
7.	Aprendi muito com o novo sistema de avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
8.	O processo de avaliação do desempenho é um importante sistema de aprendizagem para avaliador e avaliado.	1	2	3	4	5
9.	O processo de avaliação do desempenho é um importante instrumento de comunicação entre avaliador e avaliado.	1	2	3	4	5
10.	A minha organização coloca uma grande quantidade de esforço para assegurar que o sistema de avaliação do desempenho corre bem.	1	2	3	4	5
11.	Os seminários e acções de formação realizadas para a implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho foram muito úteis.	1	2	3	4	5
12.	Os ajustamentos/aumentos na minha remuneração estão estreitamente ligados à avaliação que eu recebo.	1	2	3	4	5
13.	Conheço bem os efeitos da avaliação do desempenho na minha carreira profissional.	1	2	3	4	5
14.	Conheço bem todas as fases do processo de avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5
15.	Os temas abordados nos seminários de avaliação e nas acções de formação ajudaram-me a compreender melhor o Sistema de Avaliação do Desempenho.	1	2	3	4	5

Participação

16.	Tive oportunidade de expressar a minha opinião sobre todos os assuntos discutidos durante a minha entrevista de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
17.	Eu sou encorajado a expressar as minhas opiniões acerca do modo como a minha função podia ser melhor executada.	1	2	3	4	5
18.	Penso que posso influenciar a direcção da “discussão” sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5
19.	Na entrevista de avaliação fui convidado a fazer a minha auto-avaliação.	1	2	3	4	5
20.	O meu avaliador dá-me oportunidade para expressar o meus pontos de vista.	1	2	3	4	5

Confiança no Avaliador

21.	A minha organização assegura um avaliador qualificado para me avaliar.	1	2	3	4	5
22.	A minha organização assegura que o avaliador sabe o que eu estou a fazer.	1	2	3	4	5
23.	A minha organização assegura que o meu avaliador compreende as dificuldades e exigências do meu trabalho.	1	2	3	4	5
24.	A minha organização assegura que o meu avaliador compreende os procedimentos e as formas da avaliação.	1	2	3	4	5
25.	A minha organização assegura que o avaliador sabe como avaliar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

Conhecimentos do Avaliador

26.	O meu avaliador tem um bom conhecimento das aptidões/conhecimentos, qualidades necessários para realizar/executar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
27.	O meu avaliador conhece bem todas as fases do meu trabalho.	1	2	3	4	5
28.	O meu avaliador tem um excelente conhecimento pessoal do meu nível de execução, na minha função.	1	2	3	4	5
29.	O meu avaliador tem um bom conhecimento dos deveres na minha função.	1	2	3	4	5
30.	O meu avaliador observou a minha execução em situações de rotina e em condições de pressão, urgência.	1	2	3	4	5

Definição de Objectivos

31.	Os objectivos gerais da organização foram apresentados/discutidos durante a entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
32.	Os objectivos do meu departamento/serviço foram apresentados/discutidos durante a entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
33.	As metas/objectivos a alcançar no meu trabalho foram discutidos durante a entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
34.	Os planos e objectivos para o meu trabalho foram estabelecidos e mutuamente acordados entre mim e o meu avaliador	1	2	3	4	5

(cont.)

- | | | |
|-----|---|-------------------|
| 35. | O meu desempenho é avaliado/apreciado com base em responsabilidades, objectivos e padrões de desempenho previamente acordados, antecipadamente estabelecidos. | 1 2 3 4 5 |
| 36. | O avaliador pediu-me que definisse em conjunto com ele os objectivos para o ano seguinte. | 1 2 3 4 5 |
| 37. | Quando eu e o meu avaliador discordamos acerca das minhas responsabilidades no trabalho, o meu avaliador tenta clarificar o desacordo. | 1 2 3 4 5 |

Fornecer Feedback/Informação

- | | | |
|-----|--|-------------------|
| 38. | O meu avaliador dá-me frequente informação ou ajuda que posso usar para melhorar o meu desempenho. | 1 2 3 4 5 |
| 39. | O meu avaliador dá-me feedback regular, importante para as tarefas do meu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 40. | O meu avaliador acompanha os meus progressos face aos objectivos definidos. | 1 2 3 4 5 |
| 41. | A minha avaliação formal está relacionada com reuniões informais, entre mim e o meu avaliador, que tiveram lugar ao longo de todo o ano. | 1 2 3 4 5 |
| 42. | A discussão e revisão do meu desempenho é um processo continuo que não ocorre só durante a entrevista de avaliação do desempenho. | 1 2 3 4 5 |
| 43. | O meu avaliador observou adequadamente o meu desempenho ao longo de todo o ano. | 1 2 3 4 5 |
| 44. | As minhas responsabilidades, desempenho passado, forças e fraquezas, e problemas no trabalho, são discutidos antes da entrevista de avaliação. | 1 2 3 4 5 |

Processo de Avaliação

- | | | |
|-----|--|-------------------|
| 45. | A minha avaliação de desempenho baseia-se na qualidade do meu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 46. | A minha avaliação de desempenho reflecte quanto eu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 47. | A minha avaliação de desempenho baseia-se em tudo o que faço no meu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 48. | A minha mais recente avaliação baseia-se no esforço posto no meu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 49. | A mais recente avaliação que recebi baseou-se nas muitas coisas pelas quais sou responsável no meu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 50. | Eu tenho um conhecimento claro das razões que levaram à avaliação que recebi. | 1 2 3 4 5 |

Explicações das decisões de Avaliação

- | | | |
|-----|--|-------------------|
| 51. | O meu avaliador dá-me exemplos claros e reais para justificar a avaliação do meu desempenho. | 1 2 3 4 5 |
| 52. | O meu avaliador explica-me com tempo as decisões que me dizem respeito. | 1 2 3 4 5 |
| 53. | O meu avaliador ajuda-me a compreender o processo usado para avaliar e classificar o meu desempenho. | 1 2 3 4 5 |
| 54. | O meu avaliador permite-me pôr questões sobre a minha avaliação. | 1 2 3 4 5 |
| 55. | O meu avaliador sustenta a minha avaliação citando "acontecimentos" específicos do meu trabalho. | 1 2 3 4 5 |
| 56. | O meu avaliador ajuda-me a compreender o que devo fazer para melhorar o meu desempenho | 1 2 3 4 5 |

Desenvolvimento do Avaliado

57.	A avaliação ajuda - me a discutir os meus objectivos por forma a ajudar-me no desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
58.	Possíveis meios para que eu me auto-desenvolva foram discutidos na minha entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
59.	As minhas necessidades de desenvolvimento pessoal foram discutidas durante a minha entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5

Oportunidade para reclamar

60.	Tenho maneira de reclamar se o processo de avaliação foi inadequado ou injusto.	1	2	3	4	5
61.	Eu sei que posso ter uma revisão justa do processo de avaliação se o requerer.	1	2	3	4	5
62.	Eu posso contestar o processo de avaliação caso considere que é injusta.	1	2	3	4	5

Resultado das Avaliações

63..	O meu avaliador dá-me a avaliação que eu mereço ainda que isso me aborreça.	1	2	3	4	5
64.	O reconhecimento do meu desempenho baseia-se na qualidade e quantidade do meu trabalho e não na minha personalidade ou posição.	1	2	3	4	5
65.	Os avaliadores dão avaliações de desempenho que reflectem, em parte, a sua simpatia ou antipatia com os colaboradores.	1	2	3	4	5
66.	Os avaliadores evitam dar avaliações que podem ter consequências negativas para o avaliados.	1	2	3	4	5
67.	Os avaliadores evitam dar uma avaliações baixas porque temem comportamentos negativos por parte dos avaliados.	1	2	3	4	5
68.	Os avaliadores dão a mesma avaliação a todos os avaliados para evitar ressentimentos e rivalidades entre eles.	1	2	3	4	5
69.	Os avaliadores dão avaliações altas para manterem uma imagem positiva do seu departamento.	1	2	3	4	5
70.	Os avaliadores dão avaliações mais altas do que é merecido para terem a cooperação dos seus avaliados.	1	2	3	4	5

Tratamento/Atitude do Avaliador

71.	O meu avaliador não é rude comigo.	1	2	3	4	5
72.	O meu avaliador é quase sempre educado	1	2	3	4	5
73.	O meu avaliador trata-me com respeito	1	2	3	4	5
74.	O meu avaliador é cortês comigo	1	2	3	4	5
75.	O meu avaliador trata-me com dignidade.	1	2	3	4	5
76.	O meu avaliador não invade a minha privacidade	1	2	3	4	5
77.	O meu avaliador mostra preocupação com os meus direitos como trabalhador.	1	2	3	4	5
78.	O meu avaliador não usa termos ofensivos comigo.	1	2	3	4	5
79.	O meu avaliador trata-me com amabilidade.	1	2	3	4	5

1. DISCORDO TOTALMENTE 2. DISCORDO 3. NEM CONCORDO NEM DISCORDO 4. CONCORDO 5. CONCORDO TOTALMENTE

A Equipa

80.	Os objectivos partilhados com a equipa foram uma experiência positiva.	1	2	3	4	5
81.	Os objectivos de equipa ajudaram-me a desenvolver o meu desempenho.	1	2	3	4	5
82.	As relações com a equipa estão melhores desde que se iniciou este sistema de avaliação do desempenho.	1	2	3	4	5

PARTE II

PARA RESPONDER AO PRÓXIMO GRUPO DE QUESTÕES, PENSE NA SUA ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. CONSIDERE CADA QUESTÃO, CUIDADOSAMENTE, E MARQUE A RESPOSTA QUE INDICA O SEU GRAU DE ACORDO.

1. DISCORDO TOTALMENTE 2. DISCORDO 3. NEM CONCORDO NEM DISCORDO 4. CONCORDO 5. CONCORDO TOTALMENTE

Reacções relativamente à sua última avaliação de desempenho

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Sinto-me satisfeito com a avaliação recebida no último período de avaliação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | O meu mais recente processo de avaliação foi justo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Concordo com o modo como o meu avaliador classificou o meu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | O meu mais recente processo de avaliação reflectiu o que fiz no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | A avaliação de desempenho que recebi foi muito justa/precisa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Reacções relativamente ao Sistema de Avaliação de Desempenho

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 6. | Sobretudo penso que sistema de avaliação é justo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Sinto-me satisfeito com o modo como o Sistema de Avaliação serve para estabelecer os meus padrões de desempenho em cada período de avaliação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Sinto-me satisfeito com o modo como o Sistema de Avaliação é usado para avaliar e classificar o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Eu penso que o processo de avaliação é uma perda de tempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | O processo de avaliação de desempenho ajuda-me a melhorar o meu desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Reacções com o avaliador

- | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 11. | Estou satisfeito com a quantidade de apoio e orientação que recebo do meu avaliador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Acima de tudo estou satisfeito com a qualidade de supervisão que recebo no trabalho do meu avaliador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Em suma, tenho um bom avaliador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Daria ao meu avaliador uma classificação positiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | O meu avaliador leva a sério o processo de avaliação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | O meu avaliador ajuda-me a melhorar o desempenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Reacções com a Entrevista de Avaliação

17.	O meu avaliador conduziu a entrevista de avaliação com sucesso/eficácia.	1	2	3	4	5
18.	No final da entrevista fiquei motivado para melhorar o meu desempenho. (senti-me mais motivado para o meu trabalho).	1	2	3	4	5
19.	A entrevista de avaliação de desempenho foi uma experiência positiva.	1	2	3	4	5
20.	As relações com o meu avaliador estão melhores por causa da entrevista de avaliação de desempenho.	1	2	3	4	5
21.	Eu senti-me tenso durante a entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
22.	Estou satisfeito com a entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
23.	O avaliador terminou a entrevista com uma “nota”, comentário positivo.	1	2	3	4	5
24.	A entrevista motivou-me a trabalhar mais arduamente.	1	2	3	4	5
25.	O avaliador elogia-me pelo que faço bem.	1	2	3	4	5
26.	O meu supervisor foi apoiante e construtivo.	1	2	3	4	5
27.	A minha última entrevista de avaliação aumentou o meu entendimento acerca do meu trabalho	1	2	3	4	5
28.	Fiquei satisfeito com o resultado da entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
29.	O avaliador foi bastante crítico quanto ao meu desempenho na última entrevista de avaliação.	1	2	3	4	5
30.	Senti que a entrevista de avaliação foi injusta.	1	2	3	4	5
31.	Senti - me à-vontade na entrevista de avaliação.	1	2	3	3	5
32.	O avaliador foi amistoso durante a entrevista.	1	2	3	4	5
33.	Em consequência da entrevista de avaliação houve reais melhorias no meu desempenho.	1	2	3	4	5
34.	Depois da entrevista de avaliação senti vontade de melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
35.	Este sistema de avaliação ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

ASSINALE A RESPOSTA QUE MELHOR CORRESPONDE À SUA SITUAÇÃO:

35. A minha mais recente avaliação dada pelo avaliador foi:

Insuficiente	1
Necessita Desenvolvimento	2
Bom	3
Muito Bom	4
Excelente	5

36. A minha avaliação no final foi:

Insuficiente	1
Necessita Desenvolvimento	2
Bom	3
Muito Bom	4
Excelente	5

37. Durante o último processo de avaliação a minha avaliação devia ter sido na minha opinião:

Insuficiente	1
Necessita Desenvolvimento	2
Bom	3
Muito Bom	4
Excelente	5

38. A Entrevista de Avaliação demorou:

Não houve entrevista de avaliação	1
Menos de 30 minutos	2
De 30 minutos a 1 hora	3
1 a 2 horas	4
Mais de 2 horas	5

39. O tempo gasto na Entrevista de Avaliação foi:

Adequado.	1
Mais do que gostaria.	2
Menos do que gostaria.	3

40. A Definição de Objectivos para o próximo ano demorou:

Menos de 30 minutos	1
De 30 minutos a 1 hora	2
1 a 2 horas	3
Mais de 2 horas	4

41. O tempo gasto para acordar objectivos foi:

Adequado.	1
Mais do que gostaria.	2
Menos do que gostaria.	3

42. Trabalho com o avaliador há aproximadamente:

Menos de 1 ano	1
1 a 3 anos	2
3 a 5 anos	3
Mais de 5 anos	4

Parte III

Esta informação é estritamente confidencial e é recolhida, apenas, com fins estatísticos:

1. Indique o seu grupo profissional

Dirigente	1
Técnico Superior e Técnico	2
Técnico Profissional	3
Administrativo	4
Operário	5
Auxiliar	6

2. Há quantos anos trabalha neste Departamento

Menos de 1 ano	1
1 a 3 anos	
4 a 5 anos	2
6 a 10 anos	3
Mais de 10 anos	4

3. Há quanto tempo trabalha nesta função específica

Menos de 1 ano	1
1 a 3 anos	
4 a 5 anos	2
6 a 10 anos	3
Mais de 10 anos	4

4. Qual a sua idade actual _____

5. Qual o seu sexo.

Feminino	1
Masculino	2

6. Qual o seu nível de escolaridade

Ensino Básico	1
9º Ano de Escolaridade	2
12º Ano de Escolaridade	3
Licenciatura	4
Mestrado	5
Doutoramento	6

7. É avaliador

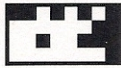
Sim	1
-----	---

	Não	2
--	-----	---

BIG FIVE INVENTORY

Agora que terminou o preenchimento do seu questionário, dando a sua opinião a propósito do Sistema de Avaliação do Desempenho e da sua implementação na organização, solicitamos a sua atenção para o questionário em Anexo.

O objectivo é conhecer um pouco melhor as suas principais características.

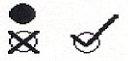


807

Instruções de Preenchimento:

Este questionário vai ser submetido a leitura óptica. Por favor, use tinta **preta** preenchendo o círculo na sua totalidade.

Preencha

 assim
 assim não
**BIG FIVE INVENTORY (BFI -10)**

Copyright © Beatrice Rammstedt & Oliver P. John

Idade: anosGénero: M F

Código

Habilitações Literárias: 9º ano 12º ano Licenciatura ou Superior **Instruções**

Este questionário tem 10 afirmações.

Para cada uma delas, assinale a opção que melhor o caracterize, (de discordo fortemente a concordo fortemente).

Não existem respostas certas ou erradas, assinale as suas opiniões da forma mais sincera possível.

Vejo-me como alguém que...	Discordo fortemente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo fortemente
... é reservado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... transmite confiança aos outros e acredita na bondade das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tende a ser preguiçoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é descontraído, lida bem com o stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tem poucos interesses artísticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é sociável, e que facilmente exterioriza os seus pensamentos/emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tende a reagir friamente face aos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... é cumpridor na realização dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... se enerva facilmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tem uma imaginação activa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 3

**Análise de Componentes Principais da 1ª Parte do Questionário
(Questões 1 a 82)**

	Component																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
PI42	,764	,159	,042	,026	,091	,001	,049	-,010	-,043	,154	-,033	,056	,142	,003	-,010	,004	,185
PI38	,753	,326	,173	,114	,053	,134	,130	-,054	,035	,094	,181	,050	,021	,018	,110	,025	-,152
PI39	,722	,293	,195	,157	,041	,104	,161	-,086	,050	,141	,224	,028	,073	-,097	,060	,071	-,229
PI40	,715	,192	,111	,343	,099	,082	,241	-,004	,009	,104	,054	-,038	,099	-,007	,028	,139	-,178
PI53	,700	,246	,260	,185	-,075	,137	,100	,078	,204	-,029	,184	,166	-,119	-,100	-,047	-,155	-,112
PI41	,688	,224	,082	,160	,143	-,048	,145	,132	,042	,095	,178	-,001	,263	-,078	,015	,116	,001
PI51	,687	,219	,216	,260	,003	,164	,055	,082	,078	,010	,063	,100	-,161	-,159	,055	-,114	-,017
PI52	,684	,243	,233	,255	,080	,199	,083	,025	,179	,068	,142	,132	-,169	-,076	-,037	-,073	-,071
PI43	,659	,289	,236	,238	,050	,165	,211	,111	-,010	,023	,170	,028	,169	,008	-,017	,096	,140
PI56	,651	,317	,351	,191	-,030	,208	,121	-,027	,214	,079	,042	,039	-,161	-,073	-,005	-,111	-,060
PI34	,645	,149	,164	,173	-,062	,061	,042	,239	,111	,093	,074	,204	,171	,112	-,028	,000	,247
PI44	,644	,096	,222	,144	,127	,285	-,083	,174	,100	,124	,091	,065	,215	-,061	-,040	,108	-,044
PI33	,635	,107	,052	,245	,065	,060	,114	,172	,218	,062	,083	,092	-,069	,222	,118	,057	,411
PI31	,603	,123	,164	,199	,035	,228	,032	,219	,145	-,109	,116	-,006	-,076	,297	-,184	-,055	,167
PI36	,599	,243	,254	,095	-,014	,128	,019	,107	,114	,179	-,041	,058	,199	,153	,022	,138	3,762E-05
PI32	,595	,092	,173	,176	,082	,174	,000	,327	,150	,011	,142	,089	-,097	,337	-,140	-,046	,096
PI55	,594	,262	,330	,162	-,075	,194	,143	,094	,236	,095	,040	,039	-,028	-,158	-,007	-,203	,035
PI54	,582	,267	,197	,109	,048	-,008	,096	,026	,081	,177	-,083	,387	-,160	,029	,001	-,297	-,026
PI37	,531	,307	,144	,146	,020	,251	,057	,028	,079	,161	,061	,377	,190	,174	,035	,039	-,093
PI17	,526	,269	,152	,215	,101	,210	,033	,054	,225	,184	,136	,294	,029	-,076	,113	,263	,024
PI35	,510	,210	,157	,176	,070	-,007	-,033	,202	,181	,035	,198	,223	,189	,086	,062	-,043	,272
PI50	,497	,091	,256	,190	-,099	-,146	-,066	,456	,089	,215	,056	,221	-,149	-,112	,028	-,042	-,131
PI19	,445	,148	,238	,171	-,058	,316	,106	,058	,188	-,013	,078	,361	-,069	,137	-,031	,132	,149
PI21	,430	,324	,407	,354	-,047	,068	,291	,033	,107	-,025	,186	,276	,126	-,077	,065	,017	-,007
PI22	,400	,135	,357	,383	-,047	-,015	,343	-,041	,038	-,051	,174	,342	,222	,026	,070	-,020	,033
PI78	,145	,837	-,021	,125	,059	-,030	-,019	,064	-,029	,191	,130	,042	-,055	,077	-,017	,111	,039
PI73	,221	,828	,177	,176	,127	,126	,119	,012	,045	,041	,073	,077	,075	,010	,014	,008	,071

PI72	,192	,825	,162	,105	,052	-,003	,053	,127	-,001	-,038	,052	,026	,027	-,015	,039	-,021	-,114
PI75	,244	,821	,113	,217	,065	,104	,038	,051	,082	-,005	,015	,122	,034	,015	-,058	-,008	,002
PI79	,241	,815	,128	,176	,003	,148	-,015	,031	,095	-,100	-,015	-,049	-,023	,059	,000	-,022	-,081
PI74	,193	,794	,203	,177	,040	,070	,017	,177	,020	-,083	,111	,069	-,065	-,017	,089	-,042	,083
PI71	,147	,727	,087	,032	,039	-,056	-,029	,128	,231	,011	,062	,144	-,030	-,025	,039	-,028	,066
PI76	,224	,677	,148	,180	,206	,155	,132	-,049	-,018	,083	-,088	,081	,252	,067	-,126	,073	,080
PI77	,425	,563	,278	,215	,131	,084	,080	-,020	,081	-,010	-,007	,063	,020	-,072	,088	-,040	-,114
PI45	,288	,262	,700	,214	,021	,142	,027	,141	,196	,117	,033	,017	,107	,081	,036	-,021	,041
PI49	,345	,204	,688	,273	,053	,050	-,011	,048	,103	,211	,080	,194	,059	-,036	,021	,042	-,068
PI48	,398	,241	,675	,152	-,048	,131	,013	,107	,165	,055	,153	,196	-,014	-,015	-,013	,031	,059
PI47	,377	,258	,657	,109	,053	,156	,123	-,014	,078	,072	,005	-,031	-,009	,216	,054	,092	-,055
PI46	,310	,193	,649	,033	,070	,371	,143	,070	-,038	-,029	,218	,043	-,001	,006	-,040	,015	-,017
PI64	,273	,406	,433	,067	,112	-,008	-,115	,132	,194	,305	,016	,070	,044	-,108	-,022	-,122	,086
PI63	,381	,300	,426	,055	,063	,044	,123	,083	,070	,108	-,066	,264	-,058	-,256	,212	-,131	,142
PI26	,283	,295	,111	,733	,014	,070	,101	,019	,090	-,018	,058	,035	-,086	-,073	,151	,049	,122
PI28	,332	,375	,105	,710	,057	,121	-,003	,073	-,038	,087	,012	,141	,028	-,025	-,021	,037	-,052
PI29	,334	,294	,126	,695	,046	-,062	,088	,062	,060	-,021	-,060	,108	,146	-,041	,077	-,065	-,002
PI27	,398	,230	,240	,664	,057	,188	,023	,030	-,026	-,090	,153	,100	,019	-,079	-,029	-,016	,046
PI30	,365	,359	,139	,614	,009	,158	-,040	,001	-,065	,144	-,150	,013	,071	,024	-,016	,048	-,048
PI23	,368	,308	,365	,410	,067	-,022	,170	,015	,117	,041	,255	,355	,189	,026	,078	-,028	-,042
PI24	,345	,219	,267	,395	,146	-,041	,235	,131	,088	,113	,208	,391	,245	,085	,038	-,089	-,030
PI69	,088	-,006	,060	,044	,772	-,105	,062	,117	,013	-,109	,106	,073	-,010	,070	,083	,191	,106
PI70	,102	,029	,104	-,131	,723	-,219	,006	-,019	,049	-,119	-,179	-,060	-,001	,069	,064	,355	-,085
PI68	,004	,112	-,143	,018	,713	,135	,130	,026	-,137	-,032	,015	-,025	-,201	,028	-,122	-,026	-,066
PI66	,064	,216	,132	,080	,701	,140	,050	-,100	-,035	,107	,031	-,019	,125	-,052	-,061	-,237	,184
PI67	,027	,194	,023	,130	,697	,115	,004	-,053	,106	,087	-,015	,113	-,093	,037	,041	-,247	-,129
PI59	,438	,091	,252	,083	,025	,623	,061	,138	,215	,119	,004	,098	-,049	-,003	,015	-,007	-,079
PI58	,428	,165	,296	,175	,045	,598	,049	,143	,190	,037	,083	,085	,023	-,028	,073	-,014	-,011
PI57	,371	,107	,242	,089	,039	,587	,004	,070	,197	,058	,129	,033	,104	-,130	,009	-,194	,134
PI10	,345	,093	,188	,107	-,053	,383	,185	,240	-,160	-,109	,333	,079	-,005	-,019	,292	,107	-,213
PI15	,131	,031	,099	-,006	,080	,124	,820	,144	,101	,105	-,072	,121	-,040	,111	-,118	,092	-,098

PI11	,196	,055	,029	,084	,111	,100	,771	,158	,012	,032	,125	,018	,028	-,038	,117	-,126	,147
PI3	,180	,024	,051	,150	,117	-,184	,589	,174	,149	,268	,278	-,059	-,145	,103	-,019	-,011	-,059
PI13	,159	,160	,107	-,045	,007	,116	,134	,763	-,160	,057	-,094	,084	-,109	-,069	,063	,080	,133
PI14	,124	,162	,090	,104	-,008	,147	,244	,760	,053	,110	,067	,005	,041	-,009	-,185	-,014	-,034
PI4	,002	,211	-,036	,141	,006	,008	,244	,488	,305	,133	,384	,065	,045	,197	-,140	-,024	-,259
PI80	,225	,146	,151	,064	-,058	,147	,101	,052	,785	,105	,114	,034	,035	,010	,100	-,003	,103
PI81	,282	,132	,164	-,063	,030	,199	,109	-,093	,744	,156	,091	,086	,073	-6,563E-05	,091	,067	-,093
PI62	,141	-,003	,132	,004	-,042	,051	,131	,047	,125	,841	,111	-,013	-,006	,079	,088	,028	,090
PI60	,287	-,049	,039	,001	-,044	,022	,114	,146	,105	,742	-,008	,165	,065	,062	,104	-,072	-,188
PI61	,119	,127	,466	,080	-,013	,139	,053	,107	-,012	,540	,237	-,121	,112	,021	,109	,118	,182
PI6	,280	,120	,308	-,011	,150	,048	-,075	,096	-,004	,084	,594	-,014	,160	,082	,088	-,212	-,078
PI9	,388	,034	,087	,060	-,150	,127	,142	-,112	,216	,014	,582	,175	,101	,050	,114	,125	,100
PI8	,392	,083	,147	,004	-,097	,054	,199	-,103	,200	,278	,521	,108	-,150	-,101	-,107	,102	,211
PI7	,138	,187	,112	,006	,057	,413	,253	,118	,178	,255	,507	,071	-,037	-,110	-,037	,144	-,027
PI20	,447	,364	,235	,255	,055	,157	-,003	,126	,042	,057	,093	,585	,001	,076	,007	-,049	-,019
PI16	,345	,201	-,004	,215	,103	,442	,077	,190	,040	-,013	,089	,536	,019	,072	,082	,152	,084
PI25	,280	,357	,390	,383	,104	-,005	,168	,074	,124	,139	,183	,414	,213	,020	,032	-,039	-,010
PI65	-,172	-,033	-,102	-,151	,323	-,031	,100	,100	-,111	-,071	-,088	-,064	-,693	,119	,119	-,014	,007
PI5	-,051	,028	,018	-,129	,114	-,060	,079	-,029	-,024	,106	-,009	,063	-,063	,762	,084	-,012	,007
PI2	-,071	-,005	,031	,093	,012	,055	-,038	-,090	,103	,181	,028	,040	-,084	,063	,822	-,007	,005
PI1	,299	,117	,186	,158	-,079	-,100	,085	-,078	,346	-,008	,126	,014	,062	,382	,419	-,194	,062
PI18	,306	,278	,161	,047	,055	,061	-,015	,190	,346	,202	,093	,056	,138	-,093	-,072	,472	,044
PI12	,204	,175	,031	-,218	,173	,236	,168	,368	,133	,086	-,062	-,018	,209	,091	,265	-,378	,032

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 25 iterations.

Análise de Regressão Múltipla

Variáveis Independentes – Definição de Objectivos, Participação e Feedback

Variável Dependente – Satisfação com o Processo de Avaliação

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,557(a)	,310	,288	,65554	,310	14,070	3	94	,000	2,220

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBECTIV

b Dependent Variable: SATISPRO

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,139	3	6,046	14,070	,000(a)
	Residual	40,394	94	,430		
	Total	58,533	97			

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBECTIV

b Dependent Variable: SATISPRO

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,047	,253		4,129	,000					
	OBECTIV	,366	,129	,416	2,827	,006	,537	,280	,242	,339	2,946
	FEEDBACK	,192	,114	,237	1,679	,097	,501	,171	,144	,368	2,720
	PARTICI	-,064	,083	-,093	-,769	,444	,344	-,079	-,066	,500	2,002

a. Dependent Variable: SATISPRO

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	OBECTIV	FEEDBACK	PARTICI
1	1	3,888	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,058	8,173	,84	,00	,12	,08
	3	,037	10,293	,00	,03	,33	,86
	4	,017	15,001	,16	,97	,55	,06

a. Dependent Variable: SATISPRO

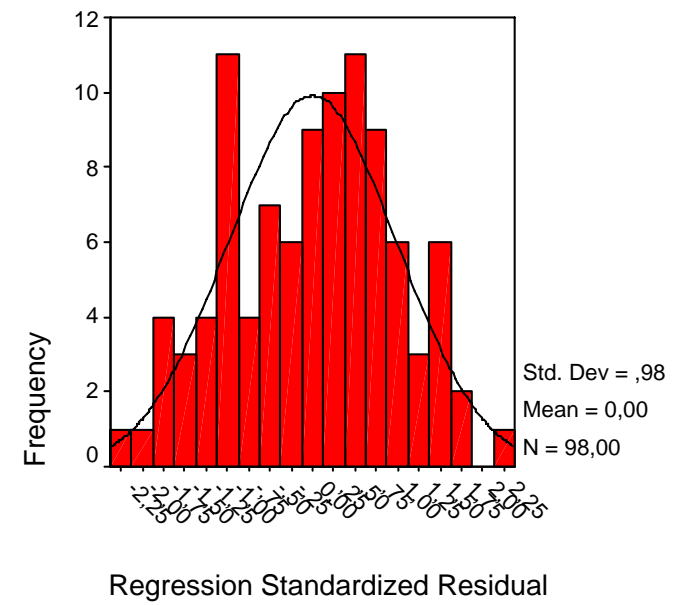
Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,4454	3,5497	2,5306	,43243	98
Residual	-1,4532	1,4662	,0000	,64532	98
Std. Predicted Value	-2,509	2,357	,000	1,000	98
Std. Residual	-2,217	2,237	,000	,984	98

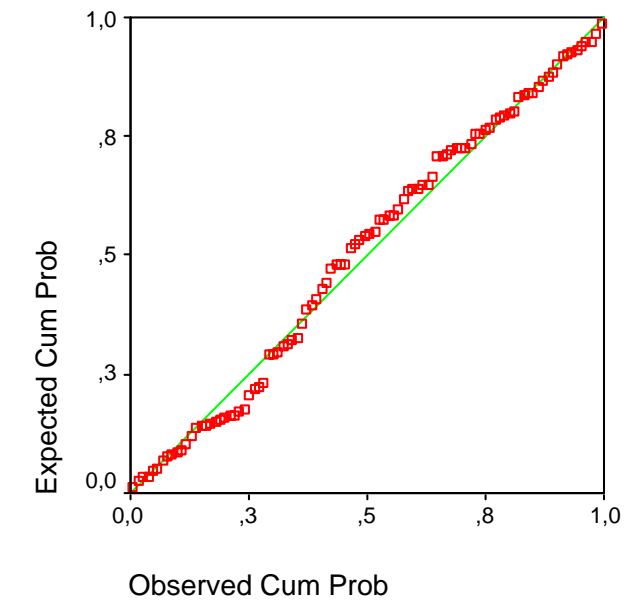
a. Dependent Variable: SATISPRO

Charts

Histogram
Dependent Variable: SATISPRO



Normal P-P Plot of Regression ϵ
Dependent Variable: SATISPRC



Análise de Regressão Múltipla

Variáveis Independentes – Definição de Objectivos, Participação e Feedback

Variável Dependente – Satisfação com a Entrevista de Avaliação

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,863(a)	,744	,736	,37832	,744	87,203	3	90	,000	2,170

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBJECTIV

b Dependent Variable: SATISENT

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,443	3	12,481	87,203	,000(a)
	Residual	12,881	90	,143		
	Total	50,325	93			

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBJECTIV

b Dependent Variable: SATISENT

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,978	,149		6,575	,000					
	OBECTIV	,127	,075	,153	1,687	,095	,737	,175	,090	,348	2,877
	FEEDBACK	,287	,068	,374	4,242	,000	,776	,408	,226	,366	2,736
	PARTICI	,280	,048	,436	5,828	,000	,782	,523	,311	,508	1,970

a Dependent Variable: SATISENT

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	OBECTIV	FEEDBACK	PARTICI
1	1	3,886	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,059	8,135	,84	,00	,12	,08
	3	,037	10,210	,00	,04	,31	,88
	4	,018	14,784	,16	,96	,57	,04

a Dependent Variable: SATISENT

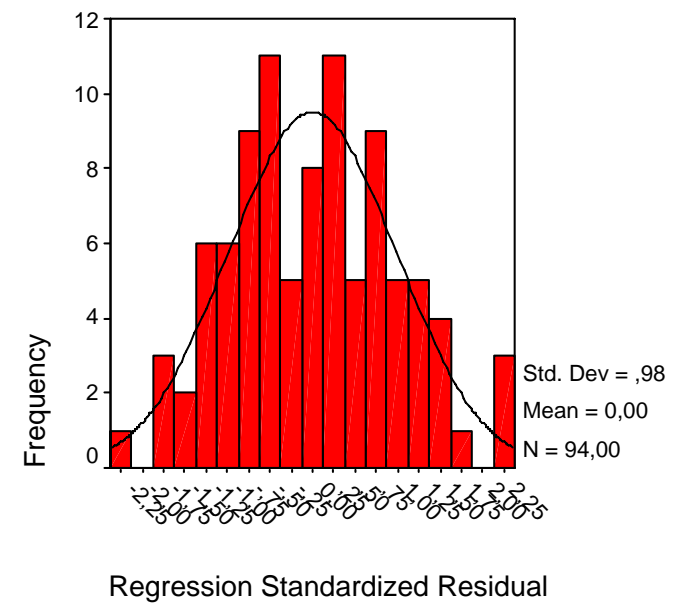
Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6710	4,3312	3,1359	,63452	94
Residual	-,8047	,8526	,0000	,37217	94
Std. Predicted Value	-2,309	1,884	,000	1,000	94
Std. Residual	-2,127	2,254	,000	,984	94

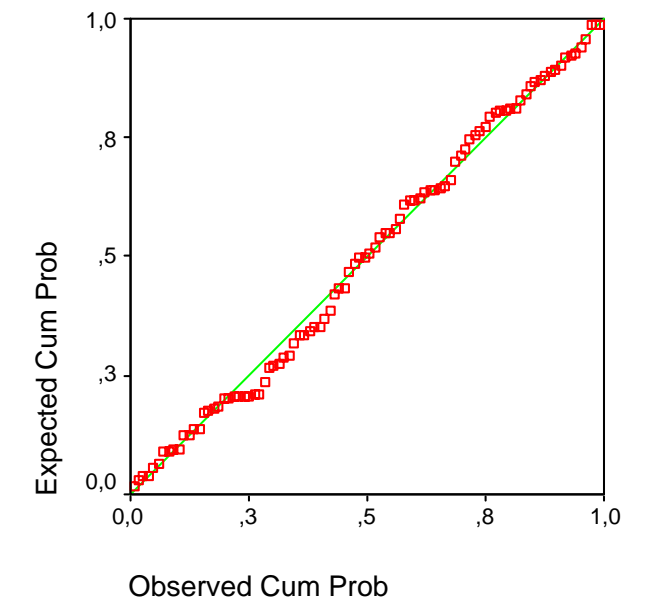
a Dependent Variable: SATISENT

Charts

Histogram
Dependent Variable: SATISENT



Normal P-P Plot of Regression ϵ
Dependent Variable: SATISENT



Análise de Regressão Múltipla

Variáveis Independentes – Definição de Objectivos, Participação e Feedback

Variável Dependente – Satisfação com o Avaliador

Model Summary(b)

Change Statistics										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,826(a)	,683	,673	,55665	,683	68,124	3	95	,000	1,973

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBJECTIV

b Dependent Variable: SATISSUP

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,325	3	21,108	68,124	,000(a)
	Residual	29,436	95	,310		
	Total	92,762	98			

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBJECTIV

b Dependent Variable: SATISSUP

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,470	,212		2,220	,029					
	OBECTIV	-,004	,106	-,004	-,039	,969	,664	-,004	-,002	,352	2,838
	FEEDBACK	,615	,097	,600	6,316	,000	,795	,544	,365	,370	2,699
	PARTICI	,259	,070	,302	3,682	,000	,692	,353	,213	,498	2,007

a. Dependent Variable: SATISSUP

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	OBECTIV	FEEDBACK	PARTICI
1	1	3,888	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,058	8,202	,87	,01	,11	,08
	3	,036	10,420	,00	,04	,32	,88
	4	,018	14,532	,13	,95	,57	,04

a Dependent Variable: SATISSUP

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	SATISSUP
106	3,763	5,00

a Dependent Variable: SATISSUP

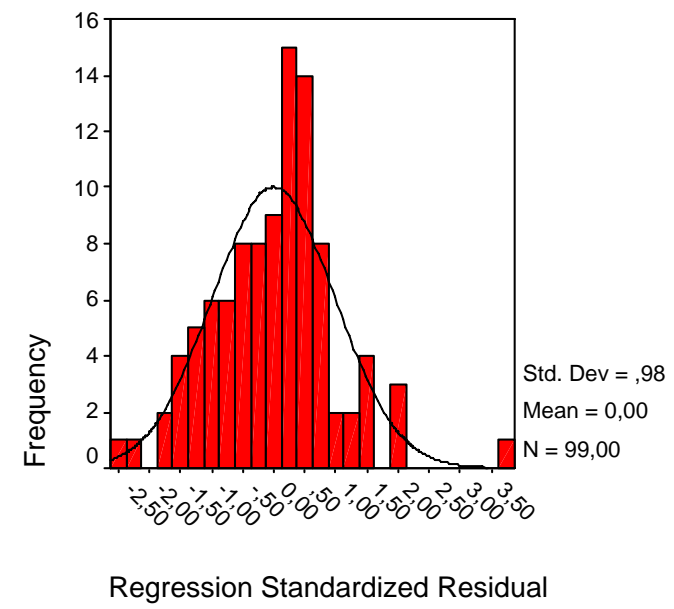
Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,3336	4,7318	3,0640	,80385	99
Residual	-1,3823	2,0948	,0000	,54806	99
Std. Predicted Value	-2,153	2,075	,000	1,000	99
Std. Residual	-2,483	3,763	,000	,985	99

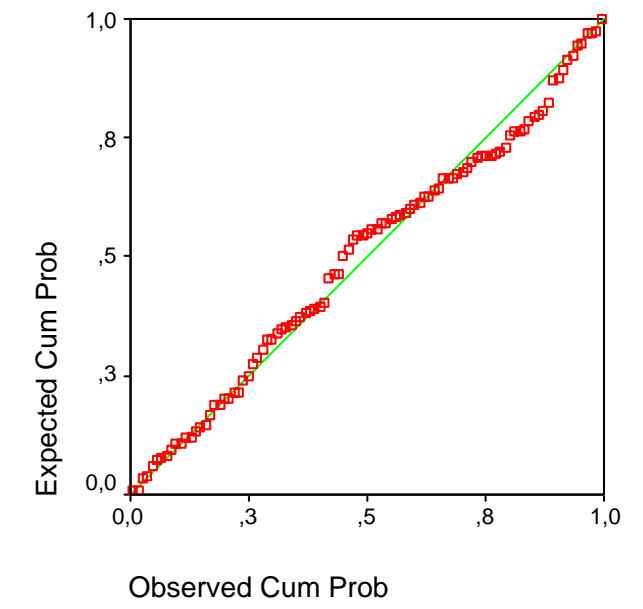
a. Dependent Variable: SATISSUP

Charts

Histogram
Dependent Variable: SATISSUP



Normal P-P Plot of Regression ε
Dependent Variable: SATISSUP



Scatterplot

Dependent Variable: SATISSUP



Análise de Regressão Múltipla

Variáveis Independentes – Definição de Objectivos, Participação e Feedback

Variável Dependente – Satisfação com a última Avaliação

Model Summary(b)

Change Statistics										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,626(a)	,391	,372	,77877	,391	19,927	3	93	,000	2,182

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBECTIV

b Dependent Variable: SATISAV

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,257	3	12,086	19,927	,000(a)
	Residual	56,403	93	,606		
	Total	92,660	96			

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBECTIV

b Dependent Variable: SATISAV

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,756	,301		2,509	,014					
	OBJECTIV	,251	,157	,227	1,598	,113	,573	,163	,129	,325	3,073
	FEEDBACK	,378	,137	,370	2,766	,007	,601	,276	,224	,366	2,735
	PARTICI	,071	,100	,082	,707	,481	,479	,073	,057	,490	2,042

a. Dependent Variable: SATISAV

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	OBJECTIV	FEEDBACK	PARTICI
1	1	3,888	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,059	8,144	,84	,01	,12	,07
	3	,037	10,295	,00	,02	,34	,84
	4	,017	15,233	,15	,97	,53	,09

a. Dependent Variable: SATISAV

Residuals Statistics(a)

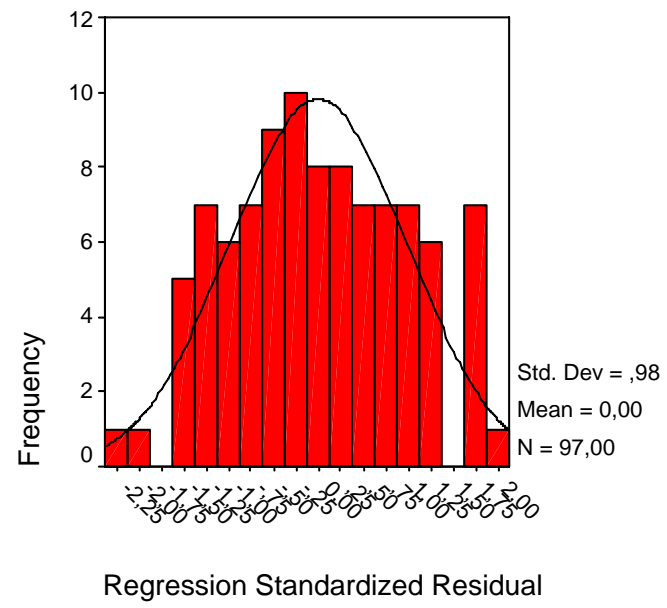
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,4553	4,2188	2,8522	,61455	97
Residual	-1,7718	1,6187	,0000	,76650	97
Std. Predicted Value	-2,273	2,224	,000	1,000	97
Std. Residual	-2,275	2,078	,000	,984	97

a. Dependent Variable: SATISAV

Charts

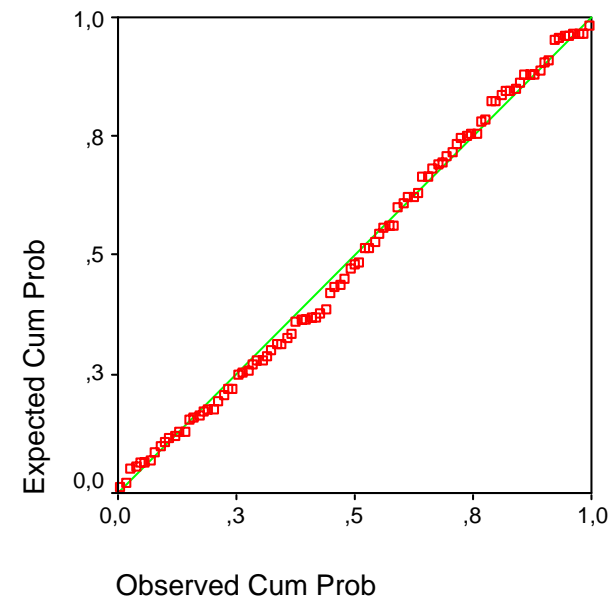
Histogram

Dependent Variable: SATISAV



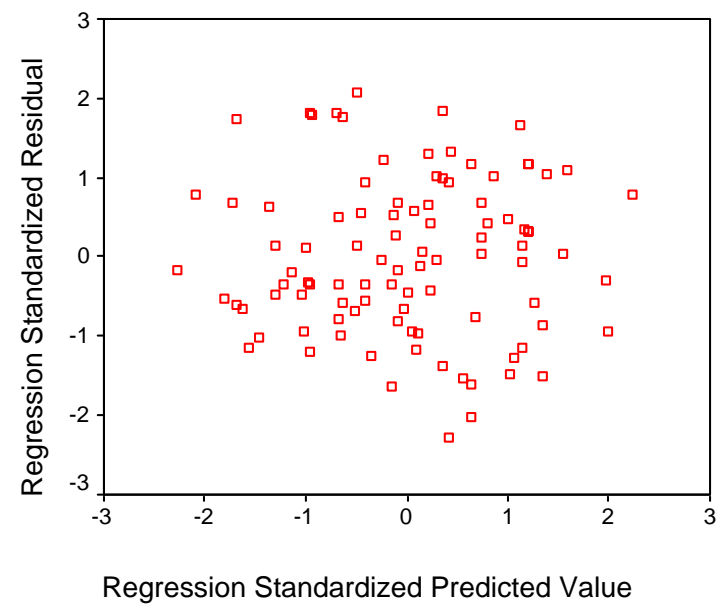
Normal P-P Plot of Regression Residuals

Dependent Variable: SATISAV



Scatterplot

Dependent Variable: SATISAV



Análise de Regressão Múltipla

Variáveis Independentes – Definição de Objectivos, Participação e Feedback

Variável Dependente – Motivação para melhorar o desempenho

Model Summary(b)

Change Statistics										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,572(a)	,327	,306	,57729	,327	15,522	3	96	,000	2,173

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBECTIV

b Dependent Variable: MELHORDE

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,519	3	5,173	15,522	,000(a)
	Residual	31,994	96	,333		
	Total	47,512	99			

a Predictors: (Constant), PARTICI, FEEDBACK, OBECTIV

b Dependent Variable: MELHORDE

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,343	,218		6,159	,000					
	OBECTIV	,081	,109	,105	,737	,463	,485	,075	,062	,349	2,867
	FEEDBACK	,344	,100	,473	3,426	,001	,567	,330	,287	,367	2,723
	PARTICI	,012	,072	,019	,161	,872	,396	,016	,014	,510	1,960

a. Dependent Variable: MELHORDE

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimensio n	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	OBECTIV	FEEDBACK	PARTICI
1	1	3,887	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,058	8,178	,87	,01	,13	,06
	3	,037	10,278	,01	,04	,28	,90
	4	,018	14,546	,12	,95	,59	,03

a. Dependent Variable: MELHORDE

Casewise Diagnostics(a)

Case Number	Std. Residual	MELHORDE
77	-3,004	1,29

a Dependent Variable: MELHORDE

Residuals Statistics(a)

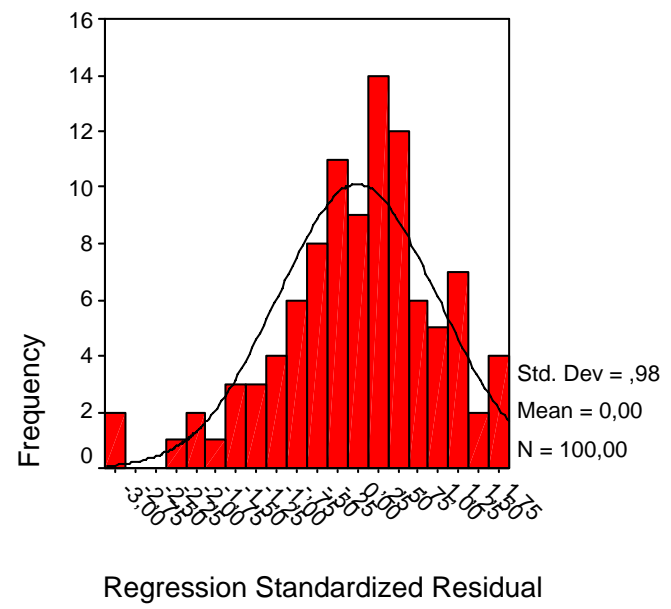
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,7788	3,5164	2,5957	,39592	100
Residual	-1,7341	1,0636	,0000	,56848	100
Std. Predicted Value	-2,063	2,325	,000	1,000	100
Std. Residual	-3,004	1,842	,000	,985	100

a Dependent Variable: MELHORDE

Charts

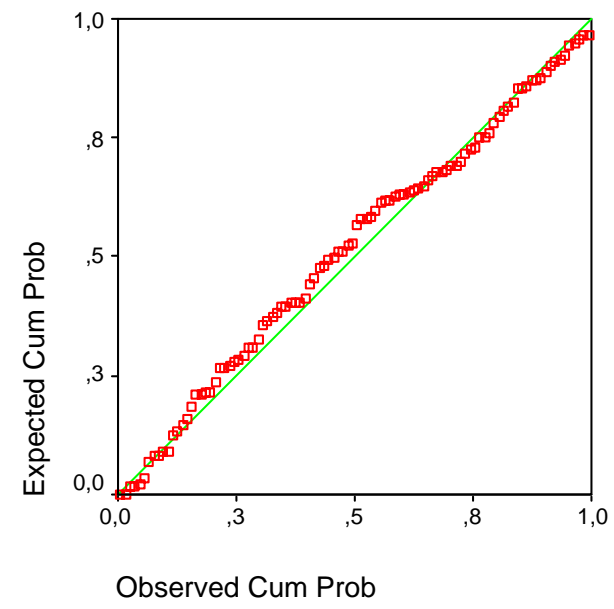
Histogram

Dependent Variable: MELHORDE



Normal P-P Plot of Regression Residuals

Dependent Variable: MELHORDE



Scatterplot

Dependent Variable: MELHORDE

