



**NORMAS REGULAMENTARES  
RELATIVAS  
À  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
DOS  
TRABALHADORES  
DO  
CENTRO SOCIAL  
DE  
SANTA CRUZ DO DOURO**



## EDITAL

**Artur Manuel da Silva Carvalho Borges**, torna público que a Direcção deste Centro Social deliberou em reunião de 14 de Novembro de 2009, bem como na reunião da Assembleia Geral de 28 de Novembro de 2009, aprovar as Normas Regulamentares relativas à avaliação de desempenho dos trabalhadores da Instituição.

Santa Cruz do Douro, 13 de Janeiro de 2010

O Presidente da Direcção,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Artur Manuel da Silva Carvalho Borges', is written over a horizontal line.

(Artur Manuel da Silva Carvalho Borges, Prof.)

Aprovado em Reunião de  
Direcção de 14/10/99.

Aprovado em Reunião de  
Assembleia Geral de 22/10/99.



## CENTRO SOCIAL DE SANTA CRUZ DO DOURO

### NORMAS REGULAMENTARES RELATIVAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TRABALHADORES DA INSTITUIÇÃO

A Avaliação de Desempenho dos trabalhadores constitui um objectivo actual dos dirigentes e dos trabalhadores das diversas organizações. A adopção de um modelo que possibilite a justa avaliação dos trabalhadores é uma preocupação recorrente que se coloca a todos os intervenientes no processo. Ao que sabemos não existe um modelo adoptado para avaliação do desempenho dos trabalhadores das IPSS, aguardando-se que possa surgir a breve prazo um sistema de avaliação devidamente adaptado a esta área de actividade. Contudo, porque entendemos que se torna imperioso adoptar desde já um modelo que permita a avaliação dos nossos colaboradores, de modo a valorizar os trabalhadores que, pelo seu desempenho, designadamente no que se refere à competência, esforço e dedicação com que exercem a sua profissão, merecem a distinção e o reconhecimento que lhes é devido, entendemos que deve ser escolhido, com as necessárias adaptações, o modelo do designado SIADAP que tem sido aplicado aos trabalhadores da Administração Autárquica, pois este sistema permite, na nossa opinião, uma correcta avaliação dos trabalhadores.

Com o objectivo de regular o processo de avaliação de desempenho foi elaborado um conjunto de normas para esse efeito. Devido à inexistência de comissão de trabalhadores, de comissão intersindical, de comissão sindical e de delegados sindicais não foi possível dar cumprimento ao disposto no n.º 2 do artigo 99.º do Código do Trabalho.

Assim, com o objectivo de valorizar os trabalhadores que exercem a respectiva actividade profissional no Centro Social de Santa Cruz do Douro, propõe-se que a Direcção aprove e submeta à apreciação da Assembleia Geral as seguintes "Normas Regulamentares":

Artigo 1.º

A Avaliação de Desempenho dos trabalhadores do Centro Social de Santa Cruz do Douro, adiante designado por CSSCD, obedece às regras constantes das presentes normas regulamentares e aos modelos anexos, que delas fazem parte integrante e que compreendem as fichas de avaliação do pessoal (Anexo I) e de auto-avaliação (Anexo II).

Artigo 2.º

1. A Avaliação de Desempenho dos trabalhadores compreende as componentes designadas por "Objectivos", "Competências Comportamentais" e "Atitude Pessoal".

2. Relativamente aos Objectivos e Competências Comportamentais constantes do mapa anexo, a avaliação processa-se da seguinte forma:

a) OBJECTIVOS – Para cada avaliado podem ser fixados entre três, no mínimo, e cinco objectivos, no máximo, não podendo cada objectivo ter uma ponderação superior a 35% nem inferior a 10%, consistindo a menção quantitativa em 1, 3 ou 5;

b) COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – As competências estão definidas no modelo anexo, não podendo cada uma ter uma ponderação superior a 30 % nem inferior a 10%, consistindo a menção quantitativa em 1, 2, 3, 4 ou 5;

c) ATITUDE PESSOAL – Cada avaliador deve efectuar a sua apreciação no espaço adequado do modelo de avaliação anexo, consistindo a menção quantitativa em 1, 2, 3, 4 ou 5.

d) AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO – Na avaliação global cada item tem as seguintes ponderações:

- OBJECTIVOS – 50%;
- COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS – 40%;
- ATITUDE PESSOAL – 10%.

3. No conjunto dos Objectivos mencionados na alínea a) do número anterior fica estabelecido que há um que é comum e igual para todos os trabalhadores e que se destina a avaliar a pontualidade, ou seja, os trabalhadores também devem ser avaliados em função das irregularidades no registo electrónico das entradas e saídas,

competindo à Direcção, até ao final do mês de Novembro de cada ano, deliberar quanto:

- a) Ao número de irregularidades a considerar para efeitos de cumprimento, incumprimento ou superação deste objectivo;
- b) À percentagem a estabelecer para efeitos da ponderação deste objectivo.

#### Artigo 3.º

A Avaliação de Desempenho dos trabalhadores do CSSCD obedece às seguintes menções quantitativas e qualitativas:

- a) De 0 a 0,999 – INSUFICIENTE;
- b) De 1 a 2,499 – NÃO SATISFATÓRIO;
- c) De 2,5 a 3,999 – ADEQUADO;
- d) De 4 a 4,599 – MUITO BOM;
- e) De 4,6 a 5 – EXCELENTE.

#### Artigo 4.º

1. Ao superior hierárquico imediato ou ao trabalhador que exerça funções de coordenação compete proceder à avaliação dos trabalhadores inseridos na respectiva unidade orgânica.

2. Ao Presidente da Direcção compete efectuar a avaliação dos Coordenadores/Avaliadores que dele dependem directamente.

3. A Direcção, até ao final do ano anterior ao que é objecto de avaliação, delibera acerca das funções enquadráveis nos conceitos referidos nos números anteriores, registando-as na acta da reunião em que tal se verifique e ordenando a publicação, no local habitual, da listagem com a afectação dos trabalhadores e dos coordenadores por unidade orgânica, em obediência à organização de serviços constante do regulamento interno da Instituição.

#### Artigo 5.º

1. O avaliador e o avaliado, em reunião a realizar por iniciativa daquele, fixam os objectivos e as respectivas ponderações.

2. Se não houver acordo quanto ao teor dos objectivos e relativamente às ponderações:

a) Prevalece a proposta do Presidente da Direcção nos casos em que seja avaliador;

b) Compete ao Conselho Coordenador de Avaliação proceder à respectiva fixação nos restantes casos.

3. Os elementos referidos no número um devem estar fixados até ao dia 10 de Dezembro de cada ano, sendo a respectiva ficha assinada pelo avaliador e pelo avaliado.

#### Artigo 6.º

1. Apenas podem ser avaliados os trabalhadores que tenham exercido funções, em contacto com o seu avaliador, durante um período mínimo de seis meses seguidos ou interpolados no ano a que se refere a avaliação.

2. Aos trabalhadores que sejam contratados após o início do ano civil é aplicável o disposto nas presentes normas regulamentares, com as necessárias adaptações, designadamente quanto a prazos, devendo os objectivos estar definidos no prazo máximo de 30 dias após o início de funções.

#### Artigo 7.º

A auto-avaliação e a avaliação de desempenho são efectuadas até ao dia 15 de Janeiro do ano seguinte ao que é objecto de avaliação, competindo ao avaliador dar conhecimento da respectiva avaliação ao avaliado, no mesmo prazo.

#### Artigo 8.º

No prazo máximo de cinco dias a contar da data referida no número anterior, o avaliado pode reclamar para o Conselho Coordenador de Avaliação, indicando na sua reclamação, de forma fundamentada, os motivos da sua discordância.

#### Artigo 9.º

1. É criado o Conselho Coordenador de Avaliação, adiante designado por CCA, composto pelo Presidente da Direcção, que preside, pelo Secretário da Direcção, que substitui o Presidente nas suas faltas e impedimentos, e pelos Avaliadores.

2. Ao CCA compete:

a) Intervir na fixação dos objectivos e das respectivas ponderações, nos termos e para os efeitos do disposto na alínea b) do n.º 2 do artigo 5.º;

b) Apreciar eventuais reclamações;

c) Efectuar a avaliação de desempenho nos casos de ausência, impedimento ou impossibilidade física do avaliador designado.

3. Para efeitos de atribuição dos prémios de desempenho, em caso de empate entre dois ou mais avaliados o desempate é feito por ordem decrescente de avaliação, com recurso às milésimas.

4. O CCA reúne até ao dia 15 de Fevereiro de cada ano para exercício das competências referidas nas alíneas b) e c) do n.º 2.

5. Das reuniões do CCA é lavrada acta que deve ser assinada por todos os seus membros presentes.

#### Artigo 10.º

No prazo máximo de 10 dias a contar da realização da reunião do CCA, cada avaliador dá conhecimento da avaliação final ao avaliado.

#### Artigo 11.º

O Presidente da Direcção homologa as avaliações de desempenho no prazo máximo de 15 dias a contar do termo do prazo referido no artigo anterior.

#### Artigo 12.º

O avaliado toma conhecimento da sua avaliação no prazo máximo de 5 dias a contar da data da homologação, actos cuja execução devem ser assegurados em termos orgânicos pelo Departamento Administrativo.

#### Artigo 13.º

Como reconhecimento pela actividade desenvolvida e como incentivo à manutenção dos índices de desempenho, a Direcção do Centro Social deve atribuir, em cada ano civil, prémios de desempenho, nos seguintes termos:

5  
93  
PA  
CARM

a) Apenas têm direito ao prémio os três trabalhadores com avaliações mais elevadas;

b) Os prémios apenas são atribuídos se os referidos trabalhadores tiverem sido avaliados com Excelente ou Muito Bom;

c) No universo dos contemplados não são incluídos os trabalhadores com vencimentos superiores a mil euros mensais;

d) Os prémios têm os seguintes montantes pecuniários:

- 1º Prémio – 100€ (cem euros);

- 2º Prémio – 75€ (setenta e cinco euros);

- 3º Prémio – 50€ (cinquenta euros).

#### Artigo 14.º

Os prazos previstos nas presentes normas regulamentares contam-se em dias seguidos.

#### Artigo 15.º

As alterações às presentes normas regulamentares são da competência da Direcção, salvo se envolverem a alteração do artigo 13.º ou a introdução de matérias da competência do órgão deliberativo, caso em que devem ser submetidas à aprovação da Assembleia Geral.

#### Artigo 16.º

As dúvidas e/ou omissões que resultem da aplicação das presentes normas regulamentares são resolvidas e/ou supridas através de deliberação da Direcção.

#### Artigo 17.º

As presentes normas regulamentares entram em vigor após o cumprimento das formalidades e dos prazos referidos no artigo 99.º do Código do Trabalho.



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## CENTRO SOCIAL DE SANTA CRUZ DO DOURO

NIF

### FICHA DE AVALIAÇÃO DO PESSOAL

A preencher pelo avaliador

Avaliador

Cargo

NIF

Avaliado

Unidade orgânica

Carreira  
Categoria

NIF

Período em avaliação

#### 1. MISSÃO DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição da missão da unidade orgânica:

--

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## 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	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)
1					
2					
3					
4					
5					
Total da ponderação/ Classificação					

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/2011, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/2011, \_\_\_\_\_

*[Handwritten signatures and initials]*

# AValiação DO DESEMPENHO

## 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><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"> <li>* Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;</li> <li>* Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;</li> <li>* Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.</li> </ul>		
<p><u>Capacidade de organização e concretização:</u> 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>Traduz-se nos seguintes comportamentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;</li> <li>* Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente;</li> <li>* É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas.</li> <li>* Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas.</li> </ul>		
<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"> <li>* Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;</li> <li>* Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;</li> <li>* Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;</li> <li>* Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.</li> </ul>		

# AValiação DO DESEMPENHO

A preencher no início do período de avaliação

A preencher no final do período de avaliação

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO
<p><u>Espirito 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"> <li>☛ Partilha informações e conhecimentos com os colegas;</li> <li>☛ Respeita as diferenças de opinião;</li> <li>☛ Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros;</li> <li>☛ Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho.</li> </ul>		
<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"> <li>☛ Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa;</li> <li>☛ Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço;</li> <li>☛ Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence;</li> <li>☛ Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.</li> </ul>		
<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"> <li>☛ Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização;</li> <li>☛ Define prioridades;</li> <li>☛ Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam;</li> <li>☛ Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.</li> </ul> <p>* aplicável ao pessoal com funções de chefia e coordenação.</p>		
<p><b>Total da ponderação/ Classificação</b></p>		

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/2011,

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/2011,

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## 2.3. ATITUDE PESSOAL

Classificação	Fundamentação

## 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	

~~Handwritten marks and signatures in the top right corner of the page.~~

# AValiação DO DESEMPENHO

## 3. 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

--

*[Handwritten signatures and initials]*  
SA  
[Signature]

# AValiação do DESEMPENHO

## 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, \_\_\_\_\_

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten signatures and initials]*

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## 5.2. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO PRESIDENTE DA DIRECÇÃO

Aos \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## 5.3. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO PRESIDENTE DA DIRECÇÃO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do Presidente da Direcção relativo à minha avaliação em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

O avaliado: \_\_\_\_\_

*Handwritten signatures and initials:*  
- Top right: *Handwritten signature*  
- Middle right: *Handwritten signature*  
- Bottom right: *Handwritten signature*  
- Far right: *Handwritten initials*



# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

## CENTRO SOCIAL DE SANTA CRUZ DO DOURO

### FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO

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:

# AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

*Handwritten notes and signatures in the top right corner.*

## 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 \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_