



sociedade de estudos superiores e culturais, s.a.

## ORDEM DE SERVIÇO N.º 1/2021

### ASSUNTO: NORMAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL NÃO DOCENTE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DA LUSOFONIA

Considerando a necessidade de enquadrar regularmente o processo de avaliação de desempenho do pessoal não docente do Instituto Politécnico da Lusofonia,

**Decide-se:**

**1.º** - Aprovar as **Normas de Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente do Instituto Politécnico da Lusofonia** (anexo a esta Ordem de Serviço).

**2.º** - Esta Ordem de Serviço entra imediatamente em vigor.

Lisboa, 18 de janeiro de 2021.

O Conselho de Administração

# **NORMAS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL NÃO DOCENTE**

(Pessoal técnico, administrativo e auxiliar)

### Artigo 1.º

#### Âmbito e Objetivo

Pretende-se avaliar o nível do desempenho de todos os colaboradores não docentes do IPLUSO.

### Artigo 2.º

#### Quem deve avaliar

1. A avaliação de desempenho é realizada pelo superior hierárquico direto do funcionário e pelo próprio funcionário (autoavaliação).
2. Com a avaliação, o superior hierárquico (avaliador) sabe onde estão as falhas e poderá tomar as devidas providências para a melhoria do desempenho do funcionário avaliado e este, ao tomar conhecimento da avaliação e do resultado do seu desempenho em relação aos objetivos reais da empresa, poderá tomar providências para a sua melhoria.

### Artigo 3.º

#### Quem deve ser avaliado

Todos os Funcionários não docentes do IPLUSO– pessoal técnico, administrativo e auxiliar.

### Artigo 4.º

#### Periodicidade da avaliação

O processo de avaliação tem periodicidade anual e deve ocorrer, preferencialmente, durante o mês de julho.

### Artigo 5.º

#### Método

1. O método utilizado para a avaliação do desempenho profissional tem por objetivo recolher a própria opinião do funcionário e do seu chefe direto sobre a sua atividade profissional e faz-se pelo preenchimento de dois questionários: O questionário de autoavaliação a ser preenchido pelo funcionário (anexo 1) e o questionário de avaliação a ser preenchido pelo superior hierárquico direto (anexo2).

2. Os questionários são constituídos por diversas questões, de carácter aberto e fechado, que aferem há quanto tempo o funcionário trabalha na empresa, quantas vezes o seu trabalho é observado pela superior hierárquico que está a avaliá-lo, há quanto tempo a pessoa que está a avaliar trabalha com a pessoa que está a ser avaliada e o desempenho do funcionário se comparado com os demais funcionários do seu serviço.
3. Avaliam-se aspetos como a comunicação, o conhecimento do trabalho, organização e planeamento, segurança no trabalho, controlo emocional, trabalho em equipa, atendimento ao cliente, fidelidade, a avaliação geral e a necessidades de formação.
4. Ambos os questionários são pontuados da seguinte forma:
  - N.A.= Não posso avaliar: usar esta alternativa somente se não tem bastante informação para fornecer uma avaliação exata;
  - 6 = Excelente: melhor que 90% dos trabalhadores com similar experiência;
  - 5 = Muito bom: melhor que 70% dos trabalhadores com similar experiência;
  - 4 = Bom: superior a 50% dos trabalhadores com similar experiência;
  - 3 = Satisfatório: inferior a metade, mas aceitável se comparado ao trabalhador com similar experiência;
  - 2 = Requer melhoria: um trabalhador que você não contrataria; - 1 = Inaceitável: mau trabalhador.

#### Artigo 6.º

##### Procedimentos

Os procedimentos a adotar são os seguintes:

- i) O superior hierárquico direto entrega um questionário de autoavaliação ao funcionário, pedindo-lhe que o preencha e que lho entregue no prazo de um dia.
- ii) Explica-lhe que o processo de avaliação tem por objetivo conhecer o nível de desempenho dos seus colaboradores e que também procederá ao preenchimento de um questionário de avaliação, do qual lhe dará conhecimento, em entrevista a marcar.
- iii) Avaliador e avaliado preenchem o respetivo questionário.
- iv) Após preenchimento do questionário, o avaliador deve tomar nota da pontuação final constituída pela média dos pontos atribuídos em cada item.
- v) O avaliador deve recolher a autoavaliação realizada pelo funcionário e proceder à análise e comparação com a sua própria avaliação.

- vi) O avaliador deve promover uma entrevista com o avaliado (aproximadamente 20 minutos), onde lhe dará conhecimento da avaliação e pontuação que lhe atribuiu e promoverá a análise em conjunto das duas avaliações, apontando para soluções que tenham em vista a melhoria do seu desempenho.
- vii) O avaliador pede a assinatura no questionário ao funcionário avaliado para garantir que este tomou conhecimento da avaliação e entrega-lhe uma cópia (de ambos os questionários de avaliação).
- viii) O avaliador arquiva a avaliação realizada aos funcionários sob a sua chefia e entrega uma cópia de ambos os questionários à Direção de Recursos Humanos.
- ix) A Direção de Recursos Humanos e a Administração do estabelecimento de ensino procederão à análise da avaliação realizada nos diversos serviços, discutindo-se com os avaliadores e com os funcionários que se entender por necessário e propondo as medidas que forem entendidas por convenientes à melhoria da prestação de cada trabalhador e dos serviços em geral, como por exemplo: formação, mudança de funções, transferência de serviço, atribuição de prémios de desempenho, promoção, cessação de funções, etc.

15 fevereiro de 2021

A Administração

# ANEXOS

ANEXO I – Questionário de Autoavaliação (a preencher pelo(a) funcionário(a))

Parte 1: Questionário de Identificação do trabalhador(a)

A preencher pelo(a) funcionário(a)

Dados Pessoais

Nome: \_\_\_\_\_

Data de Nascimento: \_\_/\_\_/\_\_

Sexo:  Masculino  Feminino

Escolaridade:

1º Ciclo ensino Básico

2º Ciclo ensino Básico

3º Ciclo ensino Básico

Ensino secundário incompleto

Ensino secundário completo

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Está a estudar? Sim  Não

Que grau de ensino? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa?

\_\_\_\_\_ Que função exerce?

Em que área/Serviço trabalha? \_\_\_\_\_

Já trabalhou noutra área/serviço da empresa? Sim  Não

Se sim, em que área/Serviço? \_\_\_\_\_

Qual o nome de seu superior imediato:

\_\_\_\_\_

## Parte 2: Formulário de Avaliação de desempenho

Para cada item, por favor leia a descrição. Pense em comportamentos específicos que lhe permitam indicar alta ou baixa performance. Assinale o número que melhor o(a) descreve no aspeto em análise. Não gaste muito tempo em cada item.

As opções a utilizar em todos os itens serão sempre as seguintes:

N.A.= Não posso avaliar: use esta alternativa somente se não tiver bastante informação para fornecer uma avaliação exata;

6 = Excelente: melhor que 90% dos trabalhadores com similar experiência;

5 = Muito bom: melhor que 70% dos trabalhadores com similar experiência;

4 = Bom: superior a 50% dos trabalhadores com similar experiência;

3 = Satisfatório: inferior a metade, mas aceitável se comparado ao trabalhador com similar experiência; 2 = Requer melhoria: um trabalhador que não contrataria; 1 = Inaceitável: mau trabalhador.

### 1- Comunicação

Possui competências efetivas de comunicação oral e escrita. Sabe ouvir os clientes e colegas de trabalho. Apresenta uma imagem confiável, de boa reputação, profissional ao comunicar-se. Raramente teve alguma dificuldade ou problemas de comunicação.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

### 2- Conhecimento do Trabalho

Comparado(a) a outros com experiência similar, tem um conhecimento perfeito do trabalho. Procura ativamente por informações para permanecer atualizado(a). É aberto às perguntas de outros colegas de trabalho e superiores a respeito de procedimentos do seu trabalho. Reage bem à mudança (novos procedimentos e/ou alterações na empresa).

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

### 3- Organização e Planeamento

Mantém o seu espaço de trabalho e os seus materiais organizados. Raramente perde trabalhos ou os inutiliza por causa de falta de organização e planeamento. Geralmente cumpre os prazos estipulados. É capaz de aceitar e utilizar ferramentas organizacionais para melhorar a performance (por exemplo agenda de planeamento diário, etc...).



|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 4- Segurança no trabalho

Mantem a área de trabalho segura. Segue procedimentos de segurança. Contribui para manter a segurança de outras pessoas. Não faz erros descuidados ou perigosos. Utiliza com zelo os equipamentos ao seu cuidado.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 5- Controlo Emocional

Mantem respostas emocionais sob controlo. Não mostra irritação com os supervisores, clientes, ou colegas de trabalho. Evita queixar-se desnecessariamente. É otimista e proporciona bom ambiente.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 6- Trabalho em Equipa

Trabalha bem com os seus colegas mas pode também trabalhar independentemente. Compreende os outros e dá respostas apropriadas. Em situações de conflito tem uma influência tranquilizadora ao invés de alimentadora de conflito. Tem o mesmo respeito para com todo o tipo de pessoas.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 7- Atendimento ao Cliente

(Os clientes podem ser os existentes na organização ou externos). Trata os clientes com respeito. Faz os clientes sentirem-se especiais. Toma medidas extras para atender a solicitações dos clientes que não precisariam ser feitos, mas que adicionam valor ao atendimento. Age a favor da satisfação do cliente e da lealdade ao cliente. Coloca a satisfação do cliente acima de suas necessidades (às vezes sai mais tarde para terminar o trabalho).

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 8- Fidelidade

Assume e dá conta dos compromissos. É quase sempre pontual ou adiantado(a). Dispõe-se a trabalhar longas horas sem reclamar quando é necessário. É honesto(a) e responsável.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

9- Avaliação geral

De modo geral, como avaliaria a qualidade do seu trabalho?

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

10-Como considera que pode melhorar o seu desempenho?

---



---



---

11- Que ações de formação profissional considera que seriam úteis ao seu desempenho profissional?

---



---



---

Data:    /    /    . Assinatura \_\_\_\_\_



ANEXO II – Questionário de Autoavaliação (a preencher pelo(a) superior hierárquico(a))

**Parte 1: Formulário de Avaliação de Desempenho**  
A preencher pelo avaliador (avaliação pelo superior hierárquico)

|                                  |
|----------------------------------|
| Nome do avaliador:<br>_____      |
| Nome do(a) trabalhador(a): _____ |

Esta secção avalia o seu relacionamento de trabalho com a pessoa que está a avaliar.

1- Há quanto tempo o(a) trabalhador(a) que está a avaliar trabalha nesta área/Serviço/local? \_\_\_\_\_ Anos  
\_\_\_\_\_ Meses

2- Qual a periodicidade com que observa o trabalho desta pessoa?

- Raramente está sob a minha observação
- Muitas vezes por dia
- Aproximadamente uma vez ao dia
- Aproximadamente uma vez por semana
- Aproximadamente duas vezes por mês ou menos frequentemente

3- Há quanto tempo trabalha com esta pessoa?

\_\_\_\_\_ Anos \_\_\_\_\_ Meses

4- Diria que conhece o trabalho desta pessoa:

- Muito bem
- Bem
- Pouco ou médio
- Não conheço muito bem

## Parte 2: Formulário de Avaliação de desempenho

Para cada item, por favor leia a descrição. Pense em comportamentos específicos que já tenha observado que poderiam indicar alta ou baixa performance. Circule o número que melhor descreve a pessoa no aspeto analisado. Não gaste muito tempo em cada item.

As opções a utilizar serão sempre as seguintes:

- N.A.= Não posso avaliar: use esta alternativa somente se não tiver bastante informação para fornecer uma avaliação exata;
- 6 = Excelente: melhor que 90% dos trabalhadores com similar experiência;
- 5 = Muito bom: melhor que 70% dos trabalhadores com similar experiência;
- 4 = Bom: superior a 50% dos trabalhadores com similar experiência;
- 3 = Satisfatório: inferior a metade, mas aceitável se comparado ao trabalhador com similar experiência; - 2 = Requer melhoria: um trabalhador que não contrataria; - 1 = Inaceitável: mau trabalhador.

### 1- Comunicação

Possui competências efetivas de comunicação oral e escrita. Sabe ouvir os clientes e colegas de trabalho. Apresenta uma imagem confiável, de boa reputação, profissional ao comunicar-se. Raramente esta pessoa teve alguma dificuldade ou problemas de comunicação.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

### 2- Conhecimento do Trabalho

Comparado(a) a outros com experiência similar, tem um conhecimento perfeito do trabalho. Procura ativamente por informações para permanecer atualizado(a). É aberto às perguntas de outros colegas de trabalho e superiores a respeito de procedimentos do seu trabalho. Reage bem à mudança (novos procedimentos e/ou alterações na empresa).

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

### 3- Organização e Planeamento

Mantém o seu espaço de trabalho e os seus materiais organizados. Raramente perde trabalhos ou os inutiliza por causa de falta de organização e planeamento. Geralmente cumpre os prazos estipulados. É capaz de aceitar e utilizar ferramentas organizacionais para melhorar a performance (por exemplo agenda de planeamento diário, etc...).

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 4- Segurança no trabalho

Mantem a área de trabalho segura. Segue procedimentos de segurança. Contribui para manter a segurança de outras pessoas. Não faz erros descuidados ou perigosos. Utiliza com zelo os equipamentos ao seu cuidado.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 5- Controlo Emocional

Mantem respostas emocionais sob controlo. Não mostra irritação com os supervisores, clientes, ou colegas de trabalho. Evita queixar-se desnecessariamente. É otimista e proporciona bom ambiente.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 6- Trabalho em Equipa

Trabalha bem com os seus colegas mas pode também trabalhar independentemente. Compreende os outros e dá respostas apropriadas. Em situações de conflito tem uma influência tranquilizadora ao invés de alimentadora de conflito. Tem o mesmo respeito para com todo o tipo de pessoas.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 7- Atendimento ao Cliente

(Os clientes podem ser os existentes na organização ou externos). Trata os clientes com respeito. Faz os clientes sentirem-se especiais. Toma medidas extras para atender a solicitações dos clientes que não precisariam ser feitos, mas que adicionam valor ao atendimento. Age a favor da satisfação do cliente e da lealdade ao cliente. Coloca a satisfação do cliente acima de suas necessidades (às vezes sai mais tarde para terminar o trabalho).

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 8- Fidelidade

Assume e dá conta dos compromissos. É quase sempre pontual ou adiantado(a). Dispõe-se a trabalhar longas horas sem reclamar quando necessário. Nunca rouba tempo e recursos do empregador.

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

## 9- Avaliação geral

De modo geral, como avaliaria a qualidade do trabalho desta pessoa?

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

10- Contratação

Se esta pessoa deixasse a empresa, qual a probabilidade de a contratar novamente caso fosse possível?

|                  |                      |                   |          |                |                |                         |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|
| 1<br>Inaceitável | 2 Requer<br>Melhoria | 3<br>Satisfatório | 4<br>Bom | 5 Muito<br>Bom | 6<br>Excelente | NA<br>Não posso avaliar |
|------------------|----------------------|-------------------|----------|----------------|----------------|-------------------------|

Pontuação final (média dos pontos atribuídos em cada item \_\_\_\_ (\_\_\_\_\_))

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

| Assinatura do avaliador | Assinatura do funcionário avaliado |
|-------------------------|------------------------------------|
|                         |                                    |