

COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

ORDEM DE SERVIÇO Nº 77/2023

ASSUNTO: REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL NÃO DOCENTE DOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO DA COOPERATIVA

Considerando que se mantêm válidas as razões que presidiram à publicação da Ordem de Serviço n.º 43/2022, de 4 de abril, nomeadamente: a estratégia Europeia para as Universidades; as diretrizes do Plano Estratégico da Universidade Lusófona 2021/2025 e a certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e o processo de Avaliação Institucional em curso;

Considerando a implementação do Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente da Universidade Lusófona, ocorrida em 2021/2022, e a necessidade de continuar a desenvolver esforços, com vista a garantir a melhoria da experiência dos colaboradores e a aumentar a eficiência dos processos, bem como aproveitando a oportunidade para proceder ao aperfeiçoamento do aplicável regulamento;

Decide-se:

- 1.º - Aprovar o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente dos Estabelecimentos de Ensino da Cooperativa (anexo I).
- 2.º - Aprovar o cronograma respeitante à execução do processo de avaliação de desempenho relativo a 2022 (anexo II).
- 3.º - Esta Ordem de Serviço entra imediatamente em vigor e revoga as Ordens de Serviço n.ºs 43/2022 e 44/2022, respetivamente de 4 e 5 de abril.

Lisboa, 5 de maio de 2023.

O Conselho de Administração

Anexos: os mencionados.





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL NÃO DOCENTE

(Pessoal técnico, administrativo e auxiliar)

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 1.º

Âmbito e Objetivo

1. O presente regulamento aplica-se a todo o pessoal técnico, administrativo e auxiliar vinculado à COFAC – Cooperativa de Formação e Animação Cultural, Crl.
2. O processo de avaliação de desempenho tem como objetivo principal o desenvolvimento do Colaborador enquadrado pela missão e objetivos da Cooperativa, com vista a melhorar a comunicação entre a liderança e estes, diagnosticar as necessidades de formação, premiar e promover os Colaboradores de uma forma transparente e assente no reconhecimento do mérito individual de cada um.

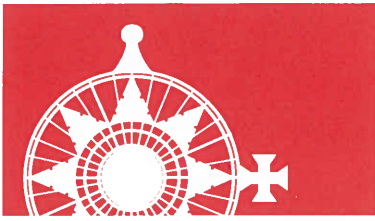
Artigo 2.º

Periodicidade da avaliação

1. O processo de avaliação de desempenho tem periodicidade anual, e deve respeitar ao desempenho do Colaborador no ano civil anterior.
2. É requisito de aplicação do processo de avaliação o exercício efetivo de funções por um período mínimo de um ano e caso esse período não seja possível de cumprir, o desempenho é objeto de avaliação conjunta com a do próximo ano de avaliação.



Handwritten signatures and initials in blue ink.



COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

CAPÍTULO II

INTERVENIENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Artigo 3.º

Intervenientes

1. São intervenientes no processo de avaliação:

- a) O avaliado;
- b) O avaliador;
- c) A comissão de avaliação;
- d) O Conselho de Administração da COFAC;

2. Todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, exceto o avaliado relativamente à sua avaliação.

Artigo 4.º

Avaliado

1 – No âmbito do processo de avaliação, o avaliado tem direito:

- a) A uma avaliação do desempenho que vise o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua da sua atividade;
- b) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho.

2 – O avaliado pode impugnar a sua avaliação através de reclamação para a Comissão de Avaliação.

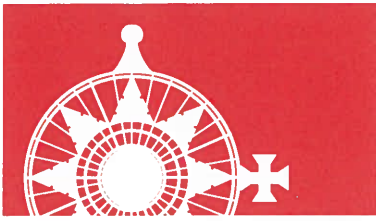
3 – É dever do avaliado proceder ao preenchimento de formulário de autoavaliação disponibilizado no Portal do Colaborador e participar ativa e responsabilmente no processo de avaliação do seu desempenho.

Artigo 5.º

Avaliador

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, por avocação do superior hierárquico de nível superior, cabendo, designadamente, ao avaliador:





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, G.R.L.

- a) Estabelecer, em conjunto com o avaliado, os seus objetivos individuais e os critérios de superação dos referidos objetivos;
- b) Rever regularmente com o avaliado os objetivos previstos na alínea anterior, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- c) Avaliar os colaboradores subordinados, assegurando a correta aplicação dos princípios integrantes da avaliação.

Artigo 6.º

Comissão de Avaliação

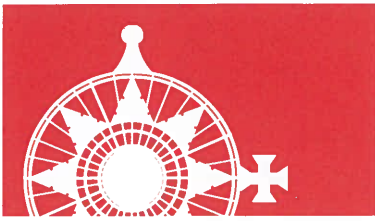
1. A Comissão de Avaliação é composta, por:
 - a) Diretor de Recursos Humanos, que preside;
 - b) Diretor da Gestão de Talento;
 - c) Diretor da Gestão da Qualidade;
 - d) Diretor do Gabinete Jurídico;
 - e) Assessor do Conselho de Administração, Dr. Paulo Lopes.
2. Cabe à Comissão de Avaliação garantir e validar a adequação do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores assegurando o cumprimento dos princípios gerais da Justiça e da Equidade.
3. Para efeitos do presente regulamento entende-se que é cumprido:
 - a) O princípio da Justiça quando a avaliação assenta na apreciação de factos;
 - b) O princípio da Equidade quando todos os colaboradores são avaliados segundo o mesmo sistema e com a aplicação de idênticos critérios de avaliação.
4. Cabe ainda à Comissão de avaliação decidir as reclamações dos avaliados.

Artigo 7.º

Conselho de Administração

Compete ao Conselho de Administração da COFAC proceder à homologação dos resultados finais da avaliação de desempenho.





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

CAPÍTULO III

AVALIAÇÃO

Artigo 8.º

Fatores de avaliação e ponderação

1 – São considerados quatro fatores de avaliação:

- a) Objetivos individuais – 20 %;
- b) Objetivos de equipa – 20 %;
- b) Competências comportamentais – 30 %;
- c) Competências técnicas – 30%.

2 – Os fatores referidos no número anterior são, em princípio, aplicados a todos os colaboradores sendo, caso se justifique e devidamente autorizados pela Comissão de Avaliação, adaptados consoante as características próprias das funções desempenhadas.

Artigo 9.º

Objetivos individuais e de equipa

1. Para efeitos da avaliação de desempenho consideram-se objetivos individuais e de equipa os que respetivamente resultam do desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um trabalhador ou de uma equipa num determinado período de tempo e são avaliados em função do acordo estabelecido entre os avaliados e o avaliador.

2. Os objetivos definidos no número anterior devem ser definidos tendo em conta o critério “**SMART**”:

- a) S – Específico - Os objetivos devem ser claros e não devem conduzir a ambiguidades.
- b) M- Mensurável - Os objetivos devem ser mensuráveis.
- c) A – Atingível - Os objetivos devem ser construídos de forma a poderem ser alcançados.
- d) R – Realista - Devem ser construídos de forma a que existam meios para os



COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.
alcançar.

e) T – Temporizáveis - Os objetivos devem ter um prazo de concretização.

Artigo 10.º

Avaliação dos objetivos

1 – Compete ao avaliador efetuar a avaliação dos objetivos definidos individuais e de equipa, devendo a avaliação de cada objetivo ter em consideração a seguinte escala de valoração:

- a) Excelente, a que corresponde uma pontuação de 5; (para uma avaliação entre 90% e 100%);
- b) Satisfaz Muito, a que corresponde uma pontuação de 4; (para uma avaliação entre 70% a 89%);
- c) Satisfaz, a que corresponde uma pontuação de 3; (para uma avaliação entre 56% e 69%);
- d) Satisfaz Pouco, a que corresponde uma pontuação de 2; (para uma avaliação entre 50% e 55%);
- e) Não Satisfaz, a que corresponde uma pontuação de 1; (para uma avaliação inferior a 50%)

2 – A pontuação final a atribuir a este fator é a média aritmética, expressa até às centésimas, das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.

Artigo 11.º

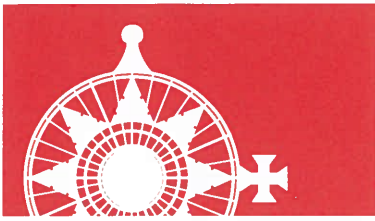
Competências comportamentais

1. As competências comportamentais são transversais a toda a organização e a sua avaliação será aplicada a todo o pessoal técnico, administrativo e auxiliar.

2. Consideram-se competências comportamentais as seguintes:

a) Criatividade – Capacidade do colaborador em encontrar soluções inovadoras para problemas, dificuldades e imprevistos;

b) Trabalho em Equipa – Capacidade do colaborador em estabelecer relações profissionais e desenvolver a organização através dos relacionamentos e dos contributos dos membros da equipa e contribuir para o aumento da participação e



COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

incremento de um clima de confiança;

c) Comunicação – Capacidade do colaborador em transmitir informações de uma forma clara, precisa, objetiva e estruturada e garantir que os seus interlocutores compreendem a sua mensagem;

d) Planeamento e Organização – Capacidade do colaborador em estabelecer uma sequência de ações capazes de responder a objetivos específicos, fixar prioridades e fazer uma gestão do tempo e de recursos de uma forma eficaz, respeitando os prazos acordados;

e) Capacidade de análise e perspetiva global – Capacidade do colaborador de compreender a visão e a estratégia da instituição, incluindo o contexto onde se insere a atividade, implicando refletir esta compreensão nas propostas que faz e identificar com clareza os fatores críticos de sucesso institucional.

Artigo 12.º

Competências técnicas

As competências técnicas compreendem todos os conhecimentos teóricos e práticos que o colaborador demonstra possuir para o desempenho das suas tarefas.

Artigo 13.º

Níveis de avaliação das competências

1. As competências comportamentais e técnicas são avaliadas segundo uma escala constituída por cinco níveis, conforme anexo I, que faz parte integrante do presente regulamento.

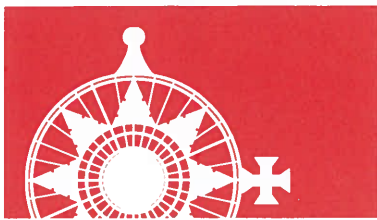
2. A pontuação final a atribuir a cada um dos fatores de avaliação é o resultado da média aritmética das pontuações atribuídas aos parâmetros, expressa até às centésimas.

Artigo 14.º

Resultado final da avaliação

A avaliação final é o resultado da média ponderada, expressa até às centésimas, das pontuações obtidas em todos os fatores de avaliação referidos no n.º 1 do artigo 8.º do presente regulamento.





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

CAPÍTULO IV

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Artigo 15.º

Fases

O processo de avaliação compreende as seguintes fases:

- a) Realização da autoavaliação e da heteroavaliação;
- b) Reuniões entre avaliador e avaliado;
- c) Validação do processo pela Comissão de Avaliação;
- c) Homologação das avaliações de desempenho pelo Conselho de Administração;
- d) Reclamação.

Artigo 16.º

Autoavaliação e heteroavaliação

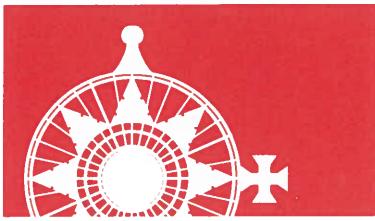
1. A avaliação de desempenho é realizada pelo superior hierárquico direto do colaborador (heteroavaliação) e pelo próprio colaborador (autoavaliação).
2. A autoavaliação e a heteroavaliação são realizadas pelo avaliado e avaliador, respetivamente, mediante o preenchimento do formulário – Anexo – disponibilizado no portal do colaborador <https://colaborador.ensinolusofona.pt/mygiaf/Login.xhtml>, observando o previsto no presente regulamento.
3. A autoavaliação tem como objetivo a análise do desempenho pelo próprio colaborador e identificar as suas oportunidades de desenvolvimento profissional.
4. A autoavaliação e a heteroavaliação devem decorrer durante o mês de maio do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.

Artigo 17.º

Reunião entre avaliador e avaliado

- 1 – Durante o mês de junho, realiza-se a reunião entre o avaliador e cada um dos avaliados, tendo como objetivo dar conhecimento da avaliação do ciclo avaliativo anterior.





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL - CRJ

2 – Na reunião referida no número anterior, deve-se proceder ainda à verificação do cumprimento dos objetivos individuais fixados no ano anterior, bem como à definição dos objetivos individuais e de equipa para o próximo ciclo avaliativo.

3 – No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem também analisar conjuntamente o perfil de evolução do colaborador e identificar as suas expectativas de desenvolvimento.

Artigo 18.º

Reunião de gestão de desempenho

1 – Durante o mês de dezembro, realiza-se a reunião intermédia entre o avaliador e cada um dos avaliados, tendo como objetivo fazer o balanço sobre o desempenho e acordar sobre os meios de apoio ao mesmo.

2 – No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem também analisar conjuntamente a necessidade de ajuste aos objetivos estabelecidos de acordo com o n.º 2 do art.º 9.º deste regulamento.

Artigo 19.º

Homologação das avaliações

A homologação das avaliações de desempenho é da competência do Conselho de Administração e deve ser efetuada até ao final do mês de junho, dela devendo ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.

Artigo 21.º

Reclamação

1 – Após notificação do ato de homologação de avaliação, o avaliado dispõe de dez dias úteis para reclamar, fundamentadamente, para a Comissão de Avaliação.

2 – A decisão sobre a reclamação deve ser proferida no prazo máximo de dez dias úteis.





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

CAPÍTULO V

EFEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Artigo 22.º

Efeitos

A avaliação de desempenho tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- a) Identificar as potencialidades pessoais e profissionais do colaborador que devam ser desenvolvidas;
- b) Fazer o diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Promover a progressão na carreira do colaborador.

CAPÍTULO VI

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Artigo 23.º

Norma transitória

No processo de avaliação respeitante a 2022 e a título excepcional:

- a. Não são tidos em conta como fatores de desempenho os objetivos individuais e de equipa previstos nas alíneas a) e b) do n.º1 do art.º 8.º;
- b. Às competências comportamentais é atribuída a ponderação de 40 %;
- c. Às competências técnicas é atribuída a ponderação de 60 %;

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Artigo 24.º

Casos omissos e dúvidas

Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação do presente regulamento são resolvidos por decisão do Conselho de Administração.





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

Artigo 25.º

Entrada em vigor

O presente regulamento entra em vigor no dia útil seguinte ao da sua aprovação pelo Conselho de Administração.

Lisboa, 5 de maio de 2023.

O Conselho de Administração





COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

ANEXO I

ao Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente

Competências Comportamentais		Final ou Intermédia			
Competências	Descrição da Escala 1 a 5	Autoavaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	Justificação com exemplos
Criatividade	<p>1- No seu trabalho quando confrontado/a com dificuldades levanta problemas e não é capaz de desenvolver soluções de forma autónoma.</p> <p>2- Desempenha o seu trabalho seguindo o que lhe é pedido e quando confrontado/a com problemas recorre à chefia para proceder à sua resolução</p> <p>3- No desempenho do seu trabalho procura seguir o que lhe é pedido e quando são propostas novas ideias é recetivo/a em relação às mesmas e mostra-se capaz de aprofundar.</p> <p>4- Quando confrontado/a com dificuldades no seu trabalho propõe soluções adequadas e adota uma postura de melhoria contínua</p> <p>É capaz de antecipar desafios e propor soluções. Identifica pontos fortes e fracos antes da tomada de decisão.</p>				
Trabalho em equipa	<p>1- Apresenta dificuldades em trabalhar em equipa, gera intrigas e recusa-se constantemente a ajudar os colegas e a compreender ideias diferentes das suas,</p> <p>2- Apresenta algumas resistências ao trabalho em equipa, procura fazer valer o seu ponto de vista sem ter em consideração o dos outros.</p> <p>3- Procura ajudar os colegas sempre que solicitado e tem uma postura recetiva em relação às opiniões dos colegas</p> <p>4- Mostra-se disponível para ajudar os colegas e procura auscultar as suas opiniões quando desenvolve ideias e iniciativas</p> <p>5- Procura criar um ambiente positivo, estimula a partilha de ideias e cria oportunidades de desenvolver projetos comuns.</p>				
Capacidade de Análise e Perspetiva Global	<p>1- Perante nova informação não é capaz de diferenciar o essencial do acessório. Executa o seu trabalho sem ter em conta o impacto do mesmo numa perspetiva global.</p> <p>2- Apresenta dificuldades na análise de informação e em criar propostas consistentes com os objetivos organizacionais.</p> <p>3- É capaz de compreender e analisar informação relevante ao exercício da sua função.</p> <p>4- Procura e sistematiza informação necessária ao desenvolvimento do seu trabalho, tendo em conta as necessidades atuais e futuras</p> <p>5- Propõe atividades e soluções integradas nos objetivos organizacionais, sendo capaz de estabelecer métodos e métricas. Identifica pontos fortes e de melhoria.</p>				
Comunicação	<p>1- Apresenta lacunas na comunicação, tem tendência em omitir as suas ideias ou opiniões ou a comunicar de uma forma que os seus interlocutores não o/a compreendem</p> <p>2- Tem dificuldade em expressar as suas ideias de uma forma clara, sistemática e organizada. Em certas circunstâncias não adapta o discurso ao interlocutor.</p> <p>3- É capaz de expressar as suas ideias com clareza, mas nem sempre integra as necessidades do outro na sua comunicação.</p> <p>4- Comunica com clareza, de uma forma lógica e estruturada. Procura um equilíbrio entre a escuta e argumentação.</p> <p>5- Comunica sem nunca deixar de apresentar os seus pontos de vista e escutar os pontos de vista dos outros. Negoceia de forma profissional e numa base de respeito mútuo.</p>				



COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

Competências comportamentais	Descrição da Escala 1 a 5	Auto Avaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	Justificação com exemplos pelo avaliador obrigatório para 1 e 2
Planeamento e Organização	<p>1- Não organiza o seu trabalho e tem dificuldades em definir prioridades e dar resposta às solicitações.</p> <p>2- Apresenta algumas dificuldades a gerir prioridades, dá resposta aos desafios, mas com atrasos nos prazos ou falhas na qualidade.</p> <p>3- Planeia e organiza o seu trabalho, mas necessita de diretrizes e apoio para dar resposta às solicitações.</p> <p>4- Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no prazo estabelecido.</p> <p>Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no tempo estabelecido. Gere o tempo e mostra-se atento aos detalhes, antecipando possíveis obstáculos que podem surgir.</p>				

Pontuação Final	0,00	0,00	0,00	NA
------------------------	------	------	------	----

Objetivos Estabelecidos	
O quê?	Quando?
1.	1.
2.	2.

Necessidades de Formação
Área Técnica :
Área Comportamental :

Recomendações
Avaliado:
Avaliador:



COFAC COOPERATIVA
DE FORMAÇÃO
E ANIMAÇÃO
CULTURAL, C.R.L.

ANEXO II

CRONOGRAMA

Maio 2023		Dias																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Auto-avaliação																															
Hetero-avaliação																															

Junho 2023		Dias																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Reuniões de avaliação																															

MS
dees