

# ***RELATÓRIO SOBRE A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REGIÃO ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE MACAU***

*Maria do Sameiro Delgado\**

## **INTRODUÇÃO**

A avaliação do desempenho é uma das áreas mais complexas da Gestão de Recursos Humanos. Qualquer que seja o sistema de avaliação utilizado é sempre objecto de insatisfação, por se desvirtuar e afastar dos objectivos para que foi implementado, burocratizando-se e produzindo pouco efeito na diferenciação do mérito, ou por a forma como é aplicado suscitar dúvidas quanto à objectividade e justiça da avaliação.

O presente trabalho tem como objectivo analisar o sistema de avaliação do desempenho vigente na Administração Pública da Região Administrativa Especial de Macau e a sua aplicação. Procurar-se-á verificar os seus aspectos positivos e identificar problemas e desajustamentos, bem como apresentar sugestões conducentes à superação dos problemas encontrados e à melhoria da utilização do sistema.

Por último, proceder-se-á a uma pequena reflexão sobre alternativas ao sistema em vigor no contexto das exigências actuais das novas concepções de gestão do desempenho.

### **1. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E SEUS OBJECTIVOS**

Espera-se do funcionário público que desempenhe o melhor possível as suas funções e atribuições, de forma a que a Administração Pública alcance os melhores resultados na prestação de serviços ao cidadão.

A avaliação do desempenho consiste na apreciação do desempenho dos trabalhadores de uma organização através de métodos que permitam classificar cada trabalhador por referência a parâmetros pré-definidos.

O objectivo final desta avaliação é conseguir uma melhoria do desempenho conducente a um aumento de produtividade e qualidade, incentivando o mérito e o aumento da profissionalização.

---

\* Técnico superior assessor da Direcção dos Serviços de Administração e Função Pública.

A avaliação do desempenho constitui um instrumento indispensável de gestão de recursos humanos que permite conhecer o valor actual e potencial do pessoal ao serviço das organizações e, numa perspectiva de gestão do desempenho, dá oportunidade aos trabalhadores de conhecerem a apreciação que é feita sobre o seu desempenho e a forma como podem melhorá-lo e planear o seu desenvolvimento profissional.

A apreciação de pessoal, segundo critérios uniformes e o mais objectivos que for possível, permite também tomar medidas para o ajustamento do funcionário às funções para as quais tem maiores aptidões, interesse e motivações, identificar desajustamentos e desenvolver estratégias para os corrigir, detectar carências de formação e propor medidas adequadas, planear fundamentadamente o desenvolvimento da carreira de cada trabalhador e assegurar a disponibilização dos recursos necessários ao cumprimento dos objectivos.

## **2. ESTRUTURA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EXISTENTE**

### **2.1 ENQUADRAMENTO LEGAL**

A forma como a Administração da RAEM avalia o desempenho dos seus funcionários traduz-se actualmente na Classificação de Serviço, atribuída anualmente em conformidade com a legislação em vigor — artigo 161.º a artigo 173.º do Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau (Anexo 1).

Este sistema foi implementado em 1985, com a publicação do Decreto-Lei n.º 29/85/M, de 8 de Abril que estabelece o regime de classificação de serviço e do Despacho 75/85, da mesma data, que aprova as instruções de aplicação. Até 1989 sofreu pequenas alterações, nomeadamente através do Decreto-Lei n.º 110/85/M, de 7 de Dezembro, e do Despacho n.º 1197 /GM/87, de 31 de Dezembro.

Em 1989 é aprovado o Estatuto dos Trabalhadores da Administração Pública de Macau pelo Decreto-Lei n.º 87/89/M, de 21 de Dezembro, con-sagrando os artigos 161.º a 173.º à Classificação de Serviço, situação que se mantém até hoje (com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 62/ /98/M, de 28 de Dezembro).

### **2.2 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA**

O sistema de Classificação de Serviço existente na RAEM é um instrumento do tipo «Escala Gráfica de Classificação», uma das formas mais utilizadas nas organizações para avaliação do desempenho<sup>1</sup>.

Consiste numa forma de avaliação analítica em que é determinado um conjunto de factores ou dimensões específicos, considerados essenciais ao desempenho, sobre os quais recairá a avaliação, e no estabelecimento de uma escala para cada factor que abrange os extremos do desempenho, desde o insatisfatório ao excelente.

---

<sup>1</sup> Yoder and Heneman, *Staffing Policies*, in Tracey William, *Human Resources Management & Development Handbook*, 1985, cap. 16.

A atribuição da classificação é efectuada através duma ficha de nota-ção própria — o boletim de classificação de serviço (Anexo 2) — em que o notador atribui uma pontuação quantitativa a cada factor, que determinará, no final, a menção qualitativa em que é expressa a classificação.

Esta técnica de avaliação do mérito tem em conta os comportamentos dos trabalhadores, não só na sua expressão de competências profissionais, mas também de estilo de trabalho e outras características evidenciadas no exercício das suas funções.

O Boletim de Classificação de Serviço — Modelo n.º 14, anexo ao Despacho n.º 65/GM/99, de 25 de Maio, em que é atribuída actualmente a Classificação de Serviço na Administração Pública da RAEM, é uma es-cala gráfica em que são avaliados 11 factores: qualidade de trabalho, quantidade de trabalho, aperfeiçoamento, responsabilidade, relações humanas no trabalho, assiduidade e pontualidade, iniciativa e criatividade, conservação do material (quando relevante), respeito pela segurança (quando relevante), relações com o público (quando aplicável) e capacidade de direc-ção (quando aplicável).

A cada um desses factores é atribuída uma pontuação entre 4 e 10 valores, resultando a classificação final da média aritmética dos valores atribuídos.

A pontuação obtida é então traduzida na menção qualitativa a atribuir, da seguinte forma:

- 4 valores — Mau
- 5 a 6 valores — Regular
- 7 a 8 valores — Bom
- 9 a 10 valores — Muito Bom

Quando a pontuação atinge o valor máximo de uma das menções e se exprimir em número decimal é atribuída a menção imediatamente superior, se as décimas forem iguais ou superiores a 0,5.

### **2.3 NOTADORES E NOTADOS**

De acordo com a legislação em vigor, todos os trabalhadores da Administração da RAEM são avaliados anualmente, excepto os providos em lugares de chefia e os que exercem funções nos gabinetes do Chefe do Executivo ou dos Secretários.

Os notadores são designados anualmente pelo dirigente do serviço, tendo em atenção a existência de contacto funcional com o notado.

Cada notador submete as classificações atribuídas a ratificação do seu superior hierárquico e finalmente a homologação do dirigente do serviço, tendo estes competência para alterar as notações, sendo necessário, para o efeito, fundamentar os valores que atribuírem.

### **2.4 MODALIDADES E TRÂMITES PROCESSUAIS DA CLASSIFICAÇÃO**

Existem duas modalidades de classificação: a classificação ordinária, que abrange a generalidade dos trabalhadores com mais de 6 meses de serviço efectivo, e a classificação extraordinária, para os trabalhadores em

regime de nomeação provisória ou, a requerimento do interessado, em situações especiais não abrangíveis pela classificação ordinária e previstas na legislação em vigor.

O processo como decorre a classificação, nomeadamente o seu carácter confidencial, prazos, tramitação e demais procedimentos, bem como as formas de reclamação e recurso, são estipulados na legislação em vigor.

## **2.5 RELEVÂNCIA DA CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO**

De entre todos os efeitos previstos na lei, os aspectos mais visíveis da relevância da classificação de serviço na Administração da RAEM são a relevância para progressão e promoção nas carreiras, traduzida na exigência de 3 anos de «Bom» ou 2 anos de «Muito Bom», para concursos de acesso, e os aspectos punitivos da menção «Regular» ou «Mau» — não renovação de contrato além do quadro ou de assalariamento, ou cessação de funções em nomeação provisória, e instauração de processo disciplinar a funcionários de nomeação definitiva, no caso da menção «Mau».

## **3. ANÁLISE DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EXISTENTE**

### **3.1 ASPECTOS POSITIVOS DAS ESCALAS GRÁFICAS DE CLASSIFICAÇÃO**

— Permitem avaliar vários níveis de características, competências e comportamentos individuais, considerados relevantes do desempenho.

— A descrição e graduação dos factores revestem um carácter genérico que permite abranger um leque muito vasto de funções, situações e grupos de pessoal.

— A sua aplicação é de fácil compreensão, tanto no que diz respeito aos procedimentos a seguir, como aos conceitos utilizados.

— A obtenção do resultado quantitativo final é efectuada por média aritmética, não necessitando de cálculos complicados.

— É um instrumento económico que não necessita de investimentos dispendiosos.

— Não necessita de muito tempo para aplicação, o que facilita a avaliação de grande número de trabalhadores.

O aspecto positivo mais relevante deste instrumento de avaliação do desempenho parece, assim, residir na comodidade de utilização e é provavelmente essa a razão da sua grande popularidade.

### **3.2 ASPECTOS NEGATIVOS DAS ESCALAS GRÁFICAS DE CLASSIFICAÇÃO**

— Se não for cuidadosamente aplicado este método corre o risco de ser pouco discriminativo, concentrando as classificações em torno da média ou então da classificação mais elevada;

— Como na maior parte dos processos de avaliação, a atribuição da pontuação é subjectiva, dependendo em grande parte do julgamento individual do notador;

— As descrições das dimensões a avaliar são estáticas e genéricas, não sendo possível atender a características específicas das diferentes funções.

— A tentativa de sistematização objectiva através do carácter matemático da notação atribuí ao método características científicas que são apenas ilusórias, uma vez que nem sempre os juízos do notador se baseiam em factos comprováveis e que é difícil uma uniformização de critérios.

— Podem ser cometidos erros na sua construção<sup>2</sup>, dos quais se destacam:

- a imprecisão na descrição dos comportamentos
- o uso de designações abstractas (ex. lealdade, honestidade, integridade etc.) ou de interpretação difícil
- escolha dos factores desadequada: (inclusão de factores pouco relevantes ou omissão de factores críticos).

Podem ser cometidos muitos erros de apreciação decorrentes da falta de formação ou da personalidade do avaliador.

#### **4. APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REGIÃO ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE MACAU**

A eficácia de qualquer sistema de avaliação está condicionada à correcta aplicação do instrumento de avaliação/classificação.

Com o objectivo de apreciar a forma como é aplicado o método de avaliação do desempenho utilizado na A. P. da RAEM, analisaremos seguidamente os resultados disponíveis relativos à última classificação de serviço atribuída (1999).

Trataremos a classificação do pessoal militarizado separadamente (ver ponto 4.3), uma vez que, apesar de usar também uma escala gráfica como método, essa escala é diferente da usada nos outros serviços da Administração (anexo 3).

##### **4.1 RESULTADOS GLOBAIS DA CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO EM 1999**

Em 1999, no conjunto dos 37 serviços da Administração, a classificação recaiu com especial incidência na menção Muito Bom (62%), seguindo-se o Bom (38%). A menção Regular foi apenas atribuída a 27 dos 9269 trabalhadores classificados e não existe nenhum caso de atribuição da menção Mau (Quadro n.º 1).

Partindo do princípio que a atribuição da menção Muito Bom deveria discriminar os funcionários cujo desempenho se demarcasse no sentido positivo, por forma a servir de incentivo ao mérito, permitindo-lhes ser promovidos mais depressa, facilmente se verifica que isso não acontece, por o Muito Bom ser a menção mais atribuída.

(QUADRO N.º 1)

##### **Classificação de serviço em 1999**

| Muito Bom | %   | Bom  | %   | Regular | %  | Mau | %  | Total |
|-----------|-----|------|-----|---------|----|-----|----|-------|
| 5746      | 62% | 3496 | 38% | 27      | 0% | 0   | 0% | 9269  |

<sup>2</sup> Caseio, *Applied Psychology*, in Tracey William, *Human Resources Management & Development Handbook*, 1985, cap. 16

#### 4.2 RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO EM 1999 POR GRUPOS PROFISSIONAIS

Se compararmos a distribuição da classificação de serviço por grupos profissionais encontramos uma grande diferença na predominância das menções, relativamente ao grupo de pessoal operário e auxiliar, o que leva a pensar numa disparidade de critérios na atribuição da classificação.

No grupo Técnico Superior/ Técnico (Quadro n.º 2), aparece a maior percentagem da menção Muito Bom (85%). No grupo de pessoal Operário e Auxiliar, por outro lado, a percentagem de Muito Bom é de 38%.

Nos restantes grupos profissionais encontramos 75% de Muito Bom no grupo Técnico profissional e 79% no pessoal Administrativo, sendo nestes últimos dois grupos que a menção Regular aparece com expressão (1% em cada).

[QUADRO N.º 2]

#### Classificação de Serviço por grupos profissionais em 1999

| Grupo de Pessoal                           | Muito Bom | %   | Bom  | %   | Regular | %  | Mau | %  | Total |
|--|-----------|-----|------|-----|---------|----|-----|----|-------|
| Téc. Sup/Técnico                           | 1974      | 85% | 346  | 15% | 2       | 0% | 0   | 0% | 2322  |
| Técnico profissional                       | 1512      | 75% | 484  | 24% | 11      | 1% | 0   | 0% | 2007  |
| Administrativo                             | 719       | 79% | 180  | 20% | 7       | 1% | 0   | 0% | 906   |
| Operário e auxiliar                        | 1527      | 38% | 2478 | 62% | 7       | 0% | 0   | 0% | 4012  |
| Outros (educadores de infância, monitores) | 14        | 64% | 8    | 36% | 0       | 0% | 0   | 0% | 22    |

#### 4.3 RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO DO PESSOAL MILITARIZADO DAS FSM

O pessoal militarizado das Forças de Segurança de Macau utiliza vários métodos na avaliação do mérito, um dos quais, a classificação individual, é semelhante à classificação de serviço do resto da Administração, mas a escala é diferente, não só nos factores a avaliar mas também na pontuação e menções qualitativas (Anexo 3).

A classificação é também atribuída em 4 escalões, mas da seguinte forma:

Muito Bom — 9 a 10 valores

Bom — 6 a 8 valores

Sofrível — 4 a 5 valores

Não Satisfatório — 2 a 3 valores.

Os resultados relativos a 1999, mostram que, ao contrário do que se passa no resto da Administração, a classificação se distribui de uma forma mais consentânea com a curva de distribuição normal, o que leva a pressupor uma aplicação menos distorcida do método, embora aqui se verifique uma excessiva concentração em torno do *Bom*.

Em 1999 encontramos 89% de *Bom* e apenas 9% de *Muito Bom*, havendo ainda lugar a 2% de *Sofrível*. A menção *Não Satisfatório* não foi atribuída a nenhum dos 4952 classificados.

### Classificação de Serviço do pessoal Militarizado das FSM em 1999

| Grupo de Pessoal | Muito Bom | %  | Bom  | %   | Sofrível | %  | Não satisfatório | %  | Total |
|------------------|-----------|----|------|-----|----------|----|------------------|----|-------|
| Militarizado     | 468       | 9% | 4394 | 89% | 90       | 2% | 0                | 0% | 4952  |

## 5. IDENTIFICAÇÃO DE DESAJUSTAMENTOS E SUGESTÕES PARA MELHORAMENTO DO SISTEMA

O primeiro aspecto que sobressai ao analisar a legislação em vigor sobre a classificação de serviço é o facto de não serem explicitados os objectivos e finalidades. Embora seja implícito que se pretende com qualquer sistema de avaliação do desempenho um incentivo à competência e ao aumento da qualificação profissional, seria talvez mais fácil que o processo não se burocratizasse e se desviasse da sua finalidade se os objectivos fossem claramente definidos na legislação de forma a serem compreendidos por todos.

Não existe também na legislação qualquer referência à participação dos notados; é apenas mencionado que deve ser dado conhecimento da classificação aos notados, mas nem sequer é estabelecida a forma como deve ser dado o conhecimento da classificação. O procedimento mais co-mum de comunicar aos trabalhadores a classificação, parece, no entanto, ser a entrevista de notação.

Quanto a este aspecto, poder-se-iam também implementar reuniões periódicas das chefias com os notados, em que fossem clarificados os planos de actividades e explicitado para cada trabalhador o que se espera do seu desempenho, por forma a serem tidas em conta na avaliação as circunstâncias e o contexto em que decorreram as actividades.

Não está previsto um mecanismo que permita a representatividade dos trabalhadores no processo, nomeadamente uma comissão paritária, com-posta por indivíduos imparciais e independentes, representantes dos notadores e dos notados, eleita pelos trabalhadores, com funções consultivas e que, em caso de reclamação, possibilitasse uma análise da situação mais isenta e emissão de pareceres com propostas de solução fundamentadas. Uma comissão dessa natureza, poderia atenuar um sentimento de injustiça, que naturalmente surge em situações em que o notado só pode reclamar e recorrer hierarquicamente aos próprios responsáveis pela classificação atribuída.

A avaliação do desempenho deveria ter por base um conhecimento sistematizado das funções e das suas exigências. No entanto, na Administração de Macau nunca foi efectuada a análise de funções, de todas as funções da Administração, pelo que, apenas em casos pontuais ou em alguns serviços, poderá este instrumento servir de base e informar uma avaliação de desempenho mais criteriosa.

Ao iniciar este estudo constatámos também a não existência de uma centralização dos dados anuais da classificação de serviço. Os benefícios

da elaboração de um relatório anual, centralizando a informação da classificação de serviço, onde constem as estatísticas referentes a cada serviço, são manifestamente evidentes, porque permitem o conhecimento da situação e a reafirmação do processo e introdução de melhorias, caso se diagnostiquem incorrecções na sua aplicação.

Verifica-se também a não existência de um manual de apoio aos notadores, onde constem orientações e instruções sobre a aplicação do método da classificação de serviço.

Quanto à atribuição da classificação, analisada no ponto anterior, é de salientar que o facto de a atribuição da menção Muito Bom estar inflacionada, levanta, para além dos problemas já mencionados, a questão de a classificação de serviço perder relevância como factor de pontuação nos concursos, e coloca também uma outra questão a longo prazo, que diz respeito à promoção mais rápida da maior parte dos trabalhadores. Se em 9 anos de trabalho na Administração cerca de 70% dos trabalhadores tiver atingido o topo da carreira e não tiver mais expectativas de evolução, pode esperar-se alguma desmotivação mais generalizada.

Um maior equilíbrio na atribuição da classificação poderia conseguir-se através de um programa intensivo de formação dos notadores, nomeadamente com recurso a meios audiovisuais em que, através de simulação de procedimentos correctos e incorrectos, fossem debatidos os principais aspectos relacionados com a subjectividade da avaliação e como diminuí-la, dentro do possível, alertando para os erros mais comuns que involuntariamente podem ser cometidos. A referida formação, para além de uma fase teórica de análise das diferentes dimensões da escala em vigor e da discussão dos critérios para pontuação dos factores, poderia ainda incluir uma fase de prática com a escala em vigor. Além desse aspecto e para que a avaliação do desempenho tivesse um efectivo papel na melhoria do desempenho, poderia estabelecer-se a obrigatoriedade de as chefias pro-porem a frequência de acções de formação para os trabalhadores nas áreas em que o desempenho seja menos positivo ou de acordo com as exigências das tarefas que lhes sejam distribuídas, de maneira a não serem penalizados na avaliação quando o desempenho está dependente de formação que não possuem.

Relativamente ao boletim de classificação das Forças de Segurança de Macau, podem ainda verificar-se deficiências na construção da escala, nomeadamente a utilização de conceitos abstractos e dificilmente mensuráveis.

### **5.1 ERROS QUE PODEM SER EVITADOS**

Pode dizer-se que o subjectivismo está presente em qualquer avaliação, seja qual for o instrumento utilizado. Não sendo possível eliminá-lo, poderá tentar-se atenuá-lo, se os notadores estiverem conscientes da sua existência e sensibilizados para a sua superação, tendo em conta que a apreciação de pessoal é uma tarefa difícil de executar; requer muita atenção, perspicácia e espírito livre de preconceito.

Os juízos que formulamos nem sempre se baseiam em factos, mas em conjecturas e hipóteses. Os erros involuntários mais comuns neste processo são<sup>3</sup>:

— Efeito de halo — que leva o notador a considerar um bom funcionário, bom em todos os factores, ou um funcionário mau, como mau em todos os factores;

— Erro constante — dirigentes condescendentes estabelecem padrões de avaliação muito baixos e chefes muito exigentes padrões de desempenho muito elevados que os funcionários não podem atingir. Tais avaliações apenas reflectem a personalidade do dirigente, não o desempenho real dos funcionários;

— Tendência central — um notador não informado ou mal preparado adopta normalmente duas posições: evitar classificações baixas com receio de prejudicar os seus subordinados ou atribuir classificações elevadas receando comprometer-se futuramente;

— Tendência à pontuação mais elevada — por razões que vão da generosidade à insegurança, alguns notadores atribuem por sistema a menção mais elevada aos seus colaboradores;

— Efeitos emocionais — manifestam-se através do favoritismo, da preferência, da simpatia ou antipatia;

— Ignorância do significado dos factores — apreciação de qualidades diversas das desejadas por incompreensão do sentido do factor;

— Acontecimentos excepcionais — tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida do funcionário, mas que podem não ser relevantes no exercício da função;

— Qualidades não exigidas pelo cargo — factos ou qualidades estranhos à vida funcional considerados pelo dirigentes na apreciação (caso do funcionário fraco que passa por bom apenas porque está sempre pronto a ajudar...)

— Qualidades potenciais — tendência para considerar como excelente um funcionário pelo simples facto de ter concluído o seu curso superior...)

— Rotina — as avaliações em série fazem com que o notador deixe de prestar a devida atenção ao processo;

— Não concordância — considerando ineficaz o sistema, o dirigente não coopera e aborda com ligeireza a apreciação dos seus funcionários.

Alguns destes erros podem ser detectados e corrigidos no decurso da entrevista, estando atento a estas tendências não conscientes que podem desvirtuar a avaliação.

Para avaliar mais criteriosamente, o notador deverá procurar fundamentar a sua apreciação em factos concretos, afastando opiniões e falsas ideias criadas, bem como distinguir acontecimentos excepcionais da actuação habitual do avaliado. Deverá também procurar ser isento, não esquecendo que o uso de critérios diferentes, de benevolência ou rigor, relativa-

---

<sup>3</sup> Ver "Manuel para a classificações de serviço na Função Pública" - edição do Ministério da Reforma Administrativa - Lisboa 1985.

mente a vários notados, prejudica sempre uns ou outros e ter o cuidado de não prejudicar a classificação dos funcionários por quaisquer deficiências ou insuficiências da organização.

## **5.2 CRITÉRIOS DOS NOTADORES**

A tramitação de todo o processo de atribuição da classificação de serviço deverá fazer-se de acordo com o estipulado nos artigos 161.º a 173.º do ETAPM, sendo ainda aconselháveis os seguintes procedimentos: durante o processo de classificação poderão ser debatidos e acordados em prévia reunião de notadores, na qual seria desejável a participação de re-presentantes dos serviços competentes em matéria de organização e recursos humanos, quando existam. Nesta reunião deveria haver a preocupação de aferir os critérios dos vários notadores, por forma a atingir maior grau de objectividade na classificação. O ideal seria que o desempenho de um trabalhador relativo a um determinado período, obtivesse a mesma classificação, mesmo que avaliado por notadores diferentes.

## **5.3 ENTREVISTA**

A entrevista mereceria também maior atenção por forma a não ser uma mera comunicação do resultado da classificação, mas uma oportunidade para o trabalhador conhecer a opinião que a chefia tem do seu desempenho, permitindo uma reafirmação entre o que administração espera dos trabalhadores relativamente ao seu desempenho e contribuição para a missão da Administração e o que estes esperam da Administração.

Para isso é necessário assegurar a participação e interesse do trabalhador, encorajando-o a falar de si, devendo o notador estar pronto a aceitar também as suas críticas. A dificuldade de todo este processo reside em que o funcionário não se vê, nem vê o seu trabalho da mesma forma que o dirigente. Entrevistar é difícil e requer, extremo cuidado na preparação bem como na condução da entrevista.

### **5.3.1. PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA**

A preparação da entrevista deverá ser feita cuidadosamente:

- recolhendo todos os dados relevantes para a apreciação do desempenho do trabalhador, durante o período sobre que vai recair a avaliação e analisando-os cuidadosamente;
- estudando a ficha de avaliação — boletim de classificação - e definindo os factos que devam ser abordados, tentando prever as reacções do entrevistado a esses factos;
- atribuindo uma classificação provisória a ser discutida com o trabalhador durante a entrevista e passível das alterações que a entrevista revelar necessárias;
- Programando a entrevista de forma a conceder-lhe o tempo (nunca menos de meia hora) e a disponibilidades necessários, tendo consciência da sua importância e não adoptando a postura de estar apenas a cumprir uma obrigação;
- planeando o esquema da entrevista, bem como o seu encadeamento,

- prevendo o seu desenrolar em duas fases: a primeira para avaliação do desempenho referente ao ano anterior e a segunda para planeamento e acordos sobre o desempenho no próximo ano e esta-belecimento de projectos de melhoria e planificação da formação.
- prevenindo o interessado da entrevista com dois ou três dias de antecedência, para que este possa igualmente preparar-se para a entrevista;
  - preparando o local da sua realização, tendo o cuidado de evitar pastas e papéis sobre a secretária (a secretária, por si, já é uma barreira à comunicação), interrupções e chamadas telefónicas.

### 5.3.2 CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

Durante a entrevista é importante<sup>4</sup>:

- usar de naturalidade no acolhimento do entrevistado, pondo-o à vontade, evitando atitudes de superioridade ou de crítica;
- dar-lhe a palavra... saber ouvir com atenção tudo o que o entrevistado tem para dizer sobre o seu desempenho;
- saber compreender - não estar atento apenas às palavras;
- orientar a conversa de modo a aprofundar o que se pretende;
- não discutir, evitar corrigir os exageros e inexatidões, não querer ter sempre razão em tudo;
- evitar substituir-se ao entrevistado, cortando-lhe a palavra ou tentando abafar as suas emoções;
- evitar aconselhar ou consolar: o entrevistador apenas deve funcionar como ajuda para uma melhor compreensão dos problemas;
- evitar interpretações apressadas e abusivas sobre o comportamento do entrevistado;
- evitar atitudes paternalistas ou demagógicas;
- salientar os pontos fortes do desempenho do entrevistado;
- estar atento à inversão de papéis: o entrevistador é sempre o entrevistador e o entrevistado sempre o entrevistado;
- procurar acordar objectivos, planos e compromissos de desenvolvimento para o ano seguinte, visando a melhoria do desempenho, e escrevê-los, para que possam constituir a base da avaliação do próximo ano;
- anotar os pontos em que tenha havido acordo;
- anotar igualmente os pontos de desacordo como os problemas que necessitem de maior aprofundamento;
- analisar com o funcionário as expectativas de desenvolvimento da sua carreira, tendo o cuidado de não fazer promessas que não esteja na sua mão cumprir;
- concluir a entrevista com palavras de encorajamento à melhoria.

---

<sup>4</sup> Ver "Manual para a classificação de serviço na Função Pública" - edição do Ministério da Reforma Administrativa - Lisboa 1985.

#### **5.4 ATRIBUIÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO — BOLETIM DE CLASSIFICAÇÃO**

Só após a entrevista o notador deverá dar forma final à atribuição da classificação (embora o possa ter efectuado anteriormente, em forma pro-visória), através do preenchimento definitivo do Boletim de Classificação.

A questão mais revelante e merecedora de mais atenção diz respeito à atribuição das menções de Mau e Muito Bom que só deverão contemplar situações extremas, quer de desempenho deficiente, quer de desempenho excepcionalmente acima de média, respectivamente. A atribuição destas duas menções pressupõe um maior cuidado na utilização dos critérios de discriminação, de forma a não conduzir a situações gravosas ou de injustiça relativa. Há que ter em conta a repercussão que a classificação tem no desenvolvimento da carreira do funcionário.

#### **6. CONCLUSÃO/APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA EXISTENTE OU ADOÇÃO DE SISTEMA ALTERNATIVO**

A função de quem avalia não se pode limitar à formulação de juízos sobre o comportamento funcional do trabalhador. Deverá também, com a colaboração deste, contribuir para o diagnóstico de situações de trabalho passíveis de correcção e transformação, localizar causas e estabelecer perspectivas.

É justo que o avaliado saiba o que se espera do seu desempenho, pelo que o notador deve acordar com o trabalhador os objectivos a atingir durante o próximo período em avaliação, bem como planear o mais detalhadamente possível o trabalho a desenvolver, incluindo as acções de formação que forem consideradas necessárias e os recursos adequados.

De tudo o anteriormente exposto se pode concluir que o actual sistema de classificação poderá ser aperfeiçoado através de medidas para correcção dos desajustamentos encontrados, medidas essas que passam essencialmente pela formação dos notadores e por um maior envolvimento dos dirigentes e de toda a Administração no processo de avaliação do desempenho existente, o que conduziria a uma melhoria na aplicação do sistema em que a subjectividade fosse atenuada e os objectivos da avaliação do desempenho atingidos.

Outros sistemas e métodos de avaliação do desempenho poderiam ser considerados, entre os quais se salientam:

- Métodos que incluem a apreciação não só por parte das chefias, mas também pelos colegas de trabalho e outros trabalhadores com relações funcionais com os avaliados, bem como a auto-avaliação do próprio funcionário (avaliação 360 °);
- Métodos que não avaliam o trabalhador individualmente, mas sim a equipa de trabalho de que faz parte, em que o que é medido é o resultado final do trabalho e todos os que contribuem na sua execução têm uma classificação igual;
- Métodos comparativos em que o desempenho de cada um é comparado com o dos outros trabalhadores e classificado como igual, superior ou inferior;

- Métodos de qualidade total, em que se utilizam métodos estatísticos de controlo de qualidade e é transmitido *feedback* avaliativo subjectivo pelas chefias, colegas e utentes da organização.

Qualquer destes métodos apresenta vantagens e desvantagens e nenhum deles consegue ultrapassar a questão da subjectividade inerente a todos os processos que envolvem o julgamento de um indivíduo sobre outro. Alguns geram mesmo maior ansiedade, como no caso da avaliação 360°, quando o feedback é negativo<sup>5</sup>. E, todos eles requerem também elevado grau de formação dos notadores por forma a minimizar os erros que podem ser cometidos e garantir uma aplicação do sistema de avaliação mais isenta e equilibrada.

Na última década tem-se vindo a caminhar para uma visão mais integrativa da avaliação do desempenho, situando esta como uma das vertentes de um processo mais abrangente de gestão do desempenho.

A gestão do desempenho não se limita a avaliar o desempenho dos trabalhadores de uma forma isolada, mas tem em conta todos os aspectos que contribuem para encorajar o desenvolvimento pessoal e valorizar o mérito e o contributo dos trabalhadores para a qualidade final do trabalho a produzir, integrado nos objectivos conducentes à realização da missão da Administração.

Esta visão implica uma compatibilização dos comportamentos individuais dos trabalhadores com os objectivos organizacionais e uma responsabilidade partilhada entre as chefias e os trabalhadores.

Assim, no contexto do modelo da organização e da sua cultura organizacional importa levar cada trabalhador a que, conhecendo a visão, missão e estratégia da organização, compreenda melhor a razão de ser do seu trabalho e melhore o seu desempenho e o seu contributo, requerendo este processo a participação activa dos avaliados.

Neste modelo, a organização define antecipadamente objectivos claros com os trabalhadores e planeia e especifica os padrões de desempenho esperados, utilizando a entrevista de gestão de desempenho para definir etapas, orientando, acompanhando e permitindo renegociações do plano em conformidade com as contingências contextuais; *proporciona feedback* periódico, identificando necessidades de formação e possibilitando os meios necessários ao desenvolvimento do potencial dos trabalhadores.

Neste sistema integrado, a avaliação do desempenho pode ser efectuada através de um ou vários dos métodos já citados, que foquem os comportamentos (mas não aspectos de personalidade) dos trabalhadores, conducentes à obtenção dos resultados e/ou os resultados evidenciados pelos trabalhadores face aos padrões previamente fixados e deve ter a preocupação de valorizar o trabalhador, elogiando o bom desempenho e promovendo a motivação para o aperfeiçoamento dos comportamentos e resultados menos favoráveis.

---

<sup>5</sup> Rita Campos e Cunha e Francisco J. Cesário, Avaliação de Desempenho: A tradição já não é o que era..., <http://www.apg.pt>

Na mesma perspectiva integrativa, a gestão do desempenho insere-se no conjunto das políticas de recursos humanos da organização, que por sua vez deverão estar em acordo com o sistema e o tipo da organização, interligando-se na prossecução dos objectivos e da missão da organização. Não seria, portanto, desejável tratar isoladamente a gestão do desempenho sem aferir o seu interrelacionamento e adequação com outras políticas de gestão da organização e de gestão de recursos humanos, nomeadamente, políticas de recrutamento e selecção de pessoal, de formação, de gestão de efectivos, sistemas de incentivos ao mérito e recompensas, sistemas remuneratórios, sistemas de carreiras etc.

É dentro desta visão global de gestão da Administração que seria de-sejável proceder-se quer ao aperfeiçoamento e actualização do sistema de classificação de serviço em vigor na RAEM, quer à sua substituição por outro que se considere mais apropriado às exigências do contexto actual da sociedade que cada vez mais espera qualidade e prontidão dos serviços públicos e competência e integridade dos seus funcionários.

## **BIBLIOGRAFIA**

- CUNHA, R. C. e CESÁRIO, F. J., *Avaliação de Desempenho: A tradição já não é o que era...*, <http://www.apg.pt>, 1999.
- Kramar, R., *Human Resource Management in Australia*, McGraw and Schuler, Longman, 1998.
- Manual para a Classificação de Serviço na Função Pública*, Ed. Ministério da Reforma Administrativa, Lisboa 1985.
- Pires, M., *Gestão de Pessoal/Avaliação do Desempenho na DSRH-DP, na Companhia Portuguesa Radio-Marconi*, 1991 (não publicado).
- TRACEY, W. R., *Human Resources Management & Development Handbook*, AMACOM, 1985.

# ANEXO I

## Classificação de serviço

### SECÇÃO I

#### Princípios gerais

##### Artigo 161.º

#### (Âmbito de aplicação)

A classificação de serviço abrange todos os trabalhadores da Administração com excepção dos que:

a) Se encontrem providos em cargos de direcção e chefia; (\*)

b) Exerçam funções nos Gabinetes do Governador e dos Secretários-Adjuntos.

(\*) Redacção dada pelo artigo 1º do Dec.-Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro, que altera também a epígrafe deste artigo.

##### Artigo 162.º

#### (Modalidades e confidencialidade)

1. A classificação de serviço pode ser ordinária e extraordinária e é atribuída em impresso próprio. (\*)

2. O processo de classificação de serviço tem carácter confidencial, estando todos os intervenientes sujeitos ao dever de sigilo.

3. O disposto no número anterior não impede que sejam passadas certidões ou fotocópias autenticadas do boletim de notação, mediante requerimento fundamentado do interessado.

(\*) Redacção dada pelo artigo 1.º do Dec.-Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro. Vd. o modelo n.º 14, anexo ao Despacho n.º 65/GM/99, de 25 de Maio, publicado no B.O. n.º 22, I Série, de 31 de Maio de 1999, p. 307.

##### Artigo 163.º

#### (Relevância e efeitos)

1. A classificação de serviço releva para os efeitos previstos na lei.

2. A atribuição da classificação de «Regular» implica:

a) A não contagem do ano a que a classificação se reporta para efeitos de progressão e acesso;

b) Fundamento para a não renovação dos contratos além do quadro e de assalariamento;

c) A automática cessação de funções do pessoal em nomeação provisória.

3. A atribuição da classificação de «Mau» determina:

a) A instauração de procedimento disciplinar, se o funcionário for de nomeação definitiva;

b) A automática cessação de funções, tratando-se de pessoal em regime de nomeação provisória ou de contrato além do quadro e de assalariamento.

4. Ao pessoal a que se referem as alíneas *a)* e *b)* do artigo 161.º bem como ao que se encontre a frequentar cursos de formação no exterior ou na situação de bolseiro, é atribuída a classificação de «Bom», enquanto se mantiver naquela situação, excepto se a última classificação tiver sido de «Muito Bom», casos em que se mantém esta última.

#### Artigo 164.º

##### **(Menções e pontuação)**

1. A classificação de serviço comporta as seguintes menções e pontuação:

a) Mau — 4 valores;

b) Regular — 5 a 6 valores;

c) Bom — 7 a 8 valores;

d) Muito Bom — 9 a 10 valores.

2. Quando a pontuação obtida for igual ao valor máximo de uma das menções acrescida de número decimal igual ou superior a 0,5 será atribuída a menção imediatamente superior.

#### Artigo 165.º(\*)

##### **(Notadores)**

1. Os notadores são designados, até 31 de Dezembro de cada ano, por despacho da entidade competente para homologação.

2. Na designação do notador preferem, sempre que possível, o chefe da subunidade orgânica onde o trabalhador está colocado ou o superior hierárquico que teve maior contacto funcional com o notado ou o orientador de estágio para ingresso.

3. Nenhum trabalhador pode ser designado notador do seu cônjuge ou parente na linha recta ou até ao terceiro grau da linha colateral.

4. A situação de licença ou de falta dos notadores não é impeditiva da atribuição das classificações, mas se ocorrer por período superior a 30 dias

determina a suspensão do processo e o reinício da contagem dos prazos logo que cesse o impedimento.

5. Proferido o despacho previsto no n.º 1, efectua-se uma reunião conjunta dos notadores de cada serviço para uniformização dos procedimentos a adoptar no processo de avaliação.

(\*) *Redacção dada pelo artigo 1.º do Dec. -Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro.*

#### Artigo 166.º

#### **(Ratificação)**

1. A classificação de serviço é submetida a ratificação do superior hierárquico do notador, salvo se este depender directamente da entidade competente para homologar.

2. Quando a entidade referida no número anterior não concorde com a notação pode alterá-la, fundamentando cada um dos valores que atribuir.

#### Artigo 167.º

#### **(Homologação)**

1. A homologação das classificações de serviço compete ao dirigente do respectivo serviço.

2. Quando a entidade referida no número anterior não concorde com a notação pode alterá-la, fundamentando cada um dos valores que atribuir.

3. As notações atribuídas pela entidade referida no n.º 1 consideram-se automaticamente homologadas.

### SECÇÃO II

#### **Classificação ordinária**

#### Artigo 168.º

#### **(Classificação ordinária)**

1. A classificação ordinária reporta-se ao trabalho prestado no ano anterior e abrange o período de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro.

2. São objecto de classificação ordinária todos os trabalhadores não sujeitos a classificação extraordinária que tenham mais 6 meses de serviço efectivo no ano a que a classificação se reporta, com exclusão do tempo classificado extraordinariamente.

3. O pessoal que não tenha 6 meses de serviço efectivo para efeitos do disposto no número anterior, só é classificado em Janeiro do ano seguinte àquele em que perfizer esse tempo, reportando-se a classificação a todo o período de serviço ainda não classificado.

4. Se o trabalhador, por ter mudado de serviço, não tiver desempenhado funções durante o período mínimo de 6 meses no serviço em que se

encontra à data do início do processo de classificação, é classificado naquele em que se verificou um período maior de prestação de trabalho.

Artigo 169.º  
**(Processo)**

1. Os notadores são designados pelo dirigente do serviço até 10 de Janeiro de cada ano, devendo estes atribuir as classificações aos respectivos notandos até 20 do mesmo mês.

2. Atribuída a classificação, esta é imediatamente dada a conhecer ao notado, que dela pode reclamar no prazo de 10 dias úteis.

3. No prazo de 5 dias úteis a contar do termo do prazo referido no número anterior, o notador aprecia a reclamação.

4. No termo dos prazos estabelecidos nos números anteriores, o processo é remetido à entidade competente para efeitos de ratificação.

5. A ratificação efectua-se no prazo de 10 dias e a homologação até ao final do mês de Fevereiro.

6. Homologada a classificação de serviço, esta é dada a conhecer ao notado no prazo de 3 dias, sendo posteriormente arquivada no respectivo processo individual.

Artigo 170.º  
**(Reclamação)**

1. A reclamação a que se refere o n.º 2 do artigo anterior deve ser fundamentada, contendo as razões de facto que constituem eventual justificação para alteração da classificação atribuída.

2. A manutenção ou a alteração da classificação de serviço pelo notador, atendendo aos factos invocados na reclamação, devem igualmente ser fundamentadas.

3. A reclamação e a resposta à reclamação são juntas ao respectivo boletim de notação.

Artigo 171.º  
**(Recurso)**

1. No prazo de 10 dias úteis a contar da data de conhecimento da classificação após homologação cabe recurso hierárquico, devendo, no prazo de 15 dias contados da data de interposição do recurso ser proferida decisão final fundamentada.

2. O recurso é apresentado nos serviços de apoio da entidade recorrida e instruído com o parecer desta.

3. A invocação de meras diferenças de classificação com base na comparação das classificações atribuídas a outros trabalhadores não constitui fundamento de recurso.

### SECÇÃO III

#### **Classificação extraordinária**

#### Artigo 172.º

##### **(Âmbito de aplicação)**

1. A classificação extraordinária abrange apenas o pessoal de nomeação provisória e reporta-se a cada uma das fases desta.

2. Se a classificação extraordinária do último ano de nomeação provisória abranger um período superior a 6 meses do ano civil em que é atribuída, é válida até 31 de Dezembro do mesmo ano.

3. Oficiosamente ou a requerimento do interessado, pode também o trabalhador ser classificado extraordinariamente nas seguintes situações: (\*)

a) Candidatura a lugar de acesso após o termo de licença sem vencimento, sem que tenha sido novamente classificado; (\*)

b) Nos casos previstos nas alíneas a) e b) do artigo 161.º; (\*)

c) Desempenho de funções em regime de comissão eventual de serviço, nos termos do artigo 30.º; (\*)

d) Termo do contrato além do quadro; (\*)

e) Provimento em lugar de carreira diferente daquela a que o trabalhador pertencer; (\*)

f) Ausência prevista no n.º 4 do artigo 163.º, verificando-se necessidade de formação ou conveniência de mudança para outra subunidade. (\*)

4. A classificação extraordinária nas situações previstas no número anterior só pode ocorrer quando se verificar um período superior a 6 meses de contacto funcional efectivo com o respectivo serviço da Administração. (\*)

(\*) *Redacção dada pelo artigo 1º do Dec.-Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro, que altera também a epígrafe deste artigo. Vd. o modelo n.º 15, anexo ao Despacho n.º 65/GM//99, de 25 de Maio, publicado no B.O. n.º 22, I Série, de 31 de Maio de 1999, p. 309.*

#### Artigo 173.º

##### **(Processo)**

1. O processo de classificação extraordinária do pessoal de nomeação provisória e o acto de homologação decorrem, respectivamente, a par-

tir do sexagésimo dia e antes do trigésimo, que antecederem o termo de cada um dos períodos anuais desta nomeação. (\*)

2. À classificação extraordinária aplicam-se as normas processuais de reclamação e recurso, previstas para a classificação ordinária.

*(\*) Redacção dada pelo artigo 1.º do Dec. -Lei n.º 62/98/M, de 28 de Dezembro.*



評分指引 GUIA DE PONTUAÇÃO

|    |  | 4  | 5  | 6   | 7   | 8 | 9 | 10 |
|----|--|--|--|---|---|---|---|----|
| 1  | 工作素質。<br>評定所進行之工作的完美程度及嚴謹性。  | 有嚴重錯誤及缺點，工作不值得信任。  | 工作可被接受，無嚴重錯誤或缺點。   | 工作質素良好，絕少犯錯誤。   | 因其完美及嚴格，工作被視為卓越。  |   |   |    |
|    | <b>Qualidade de trabalho.</b><br>Avalia a perfeição e rigor do trabalho executado.   | Erros e defeitos graves. O trabalho não merece confiança.                                  | Trabalho aceitável, sem erros ou defeitos graves.  | Trabalho de boa qualidade. Raramente comete erros.  | Trabalho excepcional pela sua perfeição e rigor.  |   |   |    |
| 2  | 工作數量。<br>評定所進行之工作量及其速度。  | 效率欠佳，散漫及不太敏捷。  | 工作緩慢，但對效率尚不致造成嚴重影響。  | 良好及迅速地進行工作。   | 有很高的工作能力及進行速度。  |   |   |    |
|    | <b>Quantidade de trabalho.</b><br>Avalia o volume de trabalho realizado e a rapidez da sua execução.                                   | Rendimento insuficiente. Lento e pouco expedito.   | Execução lenta mas sem consequências graves na eficiência do serviço.                          | Boa e pronta execução do trabalho.  | Grande capacidade de trabalho e rapidez de execução.  |   |   |    |
| 3  | 進修。<br>評定在職業進修及在吸收新知識方面所作的努力。  | 不感興趣。  | 雖屬間斷，但表現出有興趣進修。  | 很有興趣增加知識及改善工作。  | 有條理和有系統努力改善其工作及吸收新知識。   |   |   |    |
|    | <b>Aperfeiçoamento.</b><br>Avalia o esforço posto na melhoria da preparação profissional e o empenho em adquirir novos conhecimentos.  | Desinteressado.  | Mostra interesse em se aperfeiçoar, embora de modo descontínuo.                                | Muito interessado em aumentar os conhecimentos e melhorar o trabalho.                       | Empenho metódico e sistemático em melhorar o seu trabalho e em adquirir novos conhecimentos.    |   |   |    |
| 4  | 責任感。<br>評定在執行工作時表現出的責任感。   | 逃避責任，不承擔其行為的後果。  | 勇於承擔責任。  | 在所有行為中表現出審慎的態度，並承擔其行為的責任。   | 有高度責任感，全面及主動地承擔其行為。   |   |   |    |
|    | <b>Responsabilidade.</b><br>Avalia o sentido da responsabilidade posto na execução das suas tarefas.                                   | Evita a responsabilidade. Não assume as consequências dos seus actos.                      | Assume as suas responsabilidades se confrontado com elas.                                      | Revela ponderação em todos os actos e assume a responsabilidade dos seus comportamentos.    | Elevado sentido de responsabilidade. Assume integralmente, e por sua iniciativa, os seus actos. |   |   |    |
| 5  | 工作上之人際關係。<br>評定與同事和上級之間的關係及是否能營造良好的工作環境。   | 喜歡惹事生非並造成不良的工作環境。  | 人際關係可被接受，不妨礙但亦不改善工作環境。   | 人際關係良好，對營造一個良好的工作環境有貢獻。   | 人際關係融洽及自然，營造非常良好的工作環境。  |   |   |    |
|    | <b>Relações humanas no trabalho.</b><br>Avalia o relacionamento com colegas e superiores e a criação de bom ambiente de trabalho.      | Conflituoso. Cria mau ambiente de trabalho.  | Relacionamento aceitável. Não prejudica nem melhora o ambiente de trabalho.                    | Bom relacionamento. Contribui para a criação de um bom ambiente de trabalho.                | Relacionamento fácil e espontâneo. Cria muito bom ambiente de trabalho.                         |   |   |    |
| 6  | 勤謹及守時。<br>評定在工作崗位之循環性及是否遵守上下班時間。   | 經常缺勤及不守時。  | 不守時並有若干缺勤。   | 絕少缺勤或不守時。   | 非常守時，只有在特殊的情況下才缺勤。  |   |   |    |
|    | <b>Assiduidade e pontualidade.</b><br>Avalia a regularidade no posto de trabalho e o rigor no cumprimento do horário.                  | Muitas ausências e atrasos no cumprimento do horário.                                      | Irregularidade no cumprimento do horário. Algumas faltas ao serviço.                           | Raramente falta ou se atrasa.   | Excepcionalmente cumpridor. Só falta ao serviço em circunstâncias excepcionais.                 |   |   |    |
| 7  | 主動性及創造力。<br>評定尋求及建議新解決辦法的自主能力。   | 沒有自主能力，只能在詳細指導下工作。   | 在例行公事上表現出一點主動性，成績可被接受。   | 在進行非例行工作時表現出創造及自主能力。  | 在所有情況下均能獨立及果斷地處事。   |   |   |    |
|    | <b>Iniciativa e criatividade.</b><br>Avalia a capacidade de, com autonomia, procurar e propor novas soluções.                          | Incapaz de tomar a iniciativa. Trabalha apenas sob orientação pormenorizada.               | Tem alguma iniciativa nas situações de rotina com resultados aceitáveis.                       | Tem capacidade criadora e de autonomia em situações que excedem a rotina.                   | Age com independência e discernimento em todas as situações.                                    |   |   |    |
| 8  | 物料保存。<br>評定其是否愛護工具。  | 疏忽，讓物料因不謹慎或不小心的使用而變壞。  | 通常是謹慎的，但有一些造成不太嚴重後果的過失。  | 為人謹慎，絕少損壞或讓物料變壞。  | 極關注屬於其負責的物料及設備。   |   |   |    |
|    | <b>Conservação de material.*</b><br>Avalia o cuidado posto na conservação dos instrumentos de trabalho.                                | Desleixado. Deixa deteriorar o material por falta de cuidado ou por utilização descuidada. | Normalmente cuidadoso mas com falhas sem consequências graves.                                 | Cuidadoso, raramente estraga ou deixa estragar o material.                                  | Excepcionalmente atento ao material e equipamento que tem a seu cargo.                          |   |   |    |
| 9  | 對安全的重視。<br>評定在避免造成危及其本身或他人安全的意外方面所作的努力。  | 不謹慎，因不謹慎而使其本身及他人處於不必要的危險。  | 通常會注意安全。   | 經常遵守安全規則。   | 非常遵守安全規則，並使同事們亦遵守之。   |   |   |    |
|    | <b>Respeito pela segurança.*</b><br>Avalia o esforço posto em evitar acidentes que ponham em perigo a segurança própria ou de outrem.  | Descuidado. Corre e faz correr riscos desnecessários por falta de cuidado.                 | Normalmente atento à segurança.  | Cumprir sempre as normas de segurança.  | Excepcionalmente cumpridor das normas de segurança, leva os colegas a cumpri-las.               |   |   |    |
| 10 | 與公眾之關係。<br>評定在接待與機關接觸的公眾時所表現出之謙恭及禮貌。   | 沒有禮貌，對公眾毫不熱心及漠不關心。   | 一般來說有禮貌及熱心。  | 有禮貌及熱心，絕不急躁。  | 經常有禮貌及熱心，絕不急躁。  |   |   |    |
|    | <b>Relações com o público.**</b><br>Avalia a urbanidade e correção no tratamento do público utente dos serviços.                       | Incorrecto. Sem interesse nem atenção pelo público.  | Em regra é delicado e interessado.   | É delicado e atencioso, raramente se impacienta.  | Sempre correcto e atencioso. Nunca se impacienta.   |   |   |    |
| 11 | 領導才能。<br>評定其對由其領導的人員之組織、協調及跟進等能力。  | 缺乏領導能力，不利用現有的資源。   | 領導能力可被接受，有若干管制上的疏忽，並非非常利用現有的資源。  | 有良好的組織及栽培能力，善用現有的資源。  | 組織及協調能力甚強，充分地利用現有的資源。   |   |   |    |
|    | <b>Capacidade de direcção.***</b><br>Avalia a capacidade de organização, coordenação e acompanhamento do pessoal sob a sua orientação. | Orientação deficiente. Não aproveita os recursos existentes.                               | Orientação aceitável. Algumas falhas de controlo. Nem sempre aproveita os recursos existentes. | Boa capacidade de organização e acompanhamento. Bom aproveitamento dos recursos existentes. | Grande capacidade de organização e coordenação. Total aproveitamento dos recursos existentes.   |   |   |    |

\* 只適用於視為重要的職程。

\*\* 只適用於與公眾有接觸的人員。

\*\*\* 只適用於擔任主管或協調職務的人員。

\* Aplicável apenas às carreiras em que se mostre relevante.

\*\* Aplicável apenas ao pessoal que tem contactos com o público.

\*\*\* Aplicável apenas ao pessoal que desempenhe funções de chefia ou coordenação.

# ANEXO III

## 澳門保安部隊 FORÇAS DE SEGURANÇA DE MACAU 個人評語表 BOLETIM DE INFORMAÇÃO INDIVIDUAL

(a) \_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

|               |   |
|---------------|---|
| 姓名：<br>Nome:  | 於 _____ / _____ / _____<br>Em             |
| 職位：<br>Posto: | 被評核人<br>之簡簽<br>Rubrica do<br>Notado _____ |

特別評語  
— Informação extraordinária

平常評語  
— Informação ordinária

評語所涉及之期間：  
— Período a que respeita a informação:

由 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
De  
至 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
a

|                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 於 _____ / _____ / _____<br>Em | 第一評核人<br>1.º Notador |
| 簽名<br>ass)                    | _____                |
| (c)                           | _____                |

|                   |
|-------------------|
| 認可<br>Homologação |
| 批示：<br>Despacho:  |

|                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| 於 _____ / _____ / _____<br>Em | 第二評核人<br>2.º Notador |
| 簽名<br>ass)                    | _____                |
| (c)                           | _____                |

|                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| 分數之註記：<br>Menção quantitativa: |                      |
| 所得分數<br>— Pontuação obtida     | <input type="text"/> |
| 平均分數<br>— Média obtida (d)     | <input type="text"/> |

|                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| 質素註記：<br>Menção qualitativa: |                      |
| 優<br>— Muito Bom             | <input type="text"/> |
| 良<br>— Bom                   | <input type="text"/> |
| 平<br>— Sofrível              | <input type="text"/> |
| 不合格<br>— Não satisfatório    | <input type="text"/> |

- (a) 水管稽查局、治安警察局、消防局、澳門保安部隊高等学校、澳門保安部隊事務局或市政警察 PMF, CPSP, CB, ESFSM ou PM  
(b) 機構之附屬單位或附屬機構 Suburidade ou Dependência  
(c) 用打字機打之姓名及職位 Nome e posto dactilografado  
(d) 精確至小數點後第一位 Aproximação o até às décimas

1. 評核期間所執行之職務  
Funções exercidas durante o período em apreciação
2. 評核期間之重要活動  
Actividades relevantes durante o período em apreciação.

3. 摘要：  
Resumo:

|                                   |  | 得分<br>Pontuação      | 加權系數<br>Coeficiente de ponderação |
|-----------------------------------|--|----------------------|-----------------------------------|
| 體能<br>Físicos                     | 1. 一般健康狀況<br>Estado de saúde habitual                        | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 2. 耐勞性<br>Resistência à fadiga                               | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 3. 靈活性<br>Desembaraço físico                                 | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 4. 情緒穩定性<br>Estabilidade psicológica                         | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
| 道德及社會<br>Morais e sociais         | 5. 品格之健全<br>Integridade de carácter                          | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 6. 責任感及犧牲精神<br>Sentido do dever e espírito de sacrifício     | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 7. 紀律性<br>Espírito de disciplina                             | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 8. 判斷及思考<br>Senso e ponderação                               | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 9. 社交<br>Contacto social                                     | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 10. 外表及舉止<br>Apresentação e aprumo                           | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
| 智力及文化<br>Intelectuais e culturais | 11. 文化及智力水平<br>Nível cultural e intelectual                  | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 12. 口頭表達能力<br>Poder de expressão oral                        | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 13. 書面表達能力<br>Poder de expressão escrita                     | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 14. 適應能力<br>Capacidade de adaptação                          | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
| 專業<br>Profissionais               | 15. 專業進修<br>Aperfeiçoamento profissional                     | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 16. 指揮及領導能力<br>Capacidade para o comando e chefia            | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 17. 負責態度<br>Sentido das responsabilidades                    | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 18. 專業知識<br>Conhecimentos profissionais                      | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 19. 自信及自制<br>Autoconfiança e autodomínio                     | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 20. 主動及判斷力<br>Capacidade de iniciativa e espírito de decisão | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 21. 工作能力<br>Capacidade de trabalho                           | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 22. 組織及管理能力<br>Capacidade de organização                     | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |
|                                   | 23. 群體精神<br>Espírito de equipa                               | <input type="text"/> | <input type="text"/>              |

總得分  
Pontuação obtida

平均分：  
Média obtida:

| 綱要 Requi-sitos | 項目 Factores  | 2  | 3  | 4  | 5   | 6   | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       | NO                       |  |
|----------------|--|--|--|--|---|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 體能             | 1. 一般健康狀況<br>Estado de saúde habitual                    | 健康狀況差，無體力應付工作<br>Estado de saúde má, incapacidade física para o serviço.                     | 健康狀況須加注意，身體反應及體能差<br>Estado de saúde exigindo cuidados. Deficiente prontidão e aptidão física. | 健康狀況平常，身體及體能反應平常<br>Estado de saúde normal. Normal prontidão e aptidão física. | 健康狀況良好，身體反應良好<br>Estado de saúde bom. Boa prontidão física.                                     | 健康狀況佳，身體反應及體能性<br>Estado de saúde excelente. Excepcional prontidão e aptidão física.                  | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 2. 耐勞性<br>Resistência à fadiga                           | 持續出現疲勞狀態<br>Sinais de fadiga permanente.   | 斷續呈現疲勞<br>Aparenta frequentes sinais de fadiga.  | 耐勞性普通<br>Normal resistência à fadiga.  | 耐勞性良好<br>Boa resistência a fadiga.  | 耐勞性極佳<br>Excepcional resistência a fadiga.  | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 3. 靈活性<br>Desembaraço físico                             | 適當工作時欠缺靈活性<br>Desembaraço físico insuficiente para o desempenho do serviço.                  | 靈活及敏捷不夠<br>Suficiente desembaraço físico e destreza.   | 靈活性及敏捷性普通<br>Normal desembaraço físico e destreza.                             | 具有很大之靈活性，有活力及衝勁<br>Grande desembaraço físico, destreza, energia e dinamismo.                    | 靈活性極佳，有活力及衝勁<br>Excepcionais desembaraço físico, destreza, energia e dinamismo.                       | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 4. 情緒穩定性<br>Estabilidade psicológica                     | 舉止經常變化無常<br>Revela permanente inconsistência de comportamento.                               | 舉止經常變化無常<br>Revela frequente inconsistência de comportamento.                                  | 穩定行為及態度表現一致<br>Revela normal constância de comportamento e atitudes.           | 在各種情況下表現出穩定之行為及態度<br>Revela constância de comportamento e atitudes nas diversas situações.      | 在極度困難之情況下仍表現出不屈不撓之行為及態度<br>Revela constância de comportamento e atitudes nas mais difíceis situações. | <input type="checkbox"/> |  |
| 道德及社會          | 5. 品格之健全<br>Integridade de carácter                      | 道德行為常受批評，態度不忠實及不誠懇<br>Conduta moral condenável, desleal e desonesto nas atitudes.            | 道德行為應檢討<br>Conduta moral merecendo reparos.  | 道德行為尚算檢討，態度真摯及誠懇<br>Conduta moral sem reparos. Sincero e honesto nas atitudes. | 道德行為良好，具高度真摯及誠懇態度<br>Conduta moral boa. Elevado grau de sinceridade e honestidade nas atitudes. | 道德行為完美無缺<br>Conduta moral irrepreensível.   | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 6. 責任感及犧牲精神<br>Sentido do dever e espírito de sacrifício | 全無履行責任之觀念及責任感<br>Revela total ausência de noção do cumprimento do dever e sentido de missão. | 履行責任之觀念及責任感不強<br>Revela falta de noção do cumprimento do dever e fraco sentido de missão.      | 具有履行責任之觀念及責任感<br>Revela noção do cumprimento do dever e sentido de missão.     | 具有良好之履行責任觀念及責任感<br>Revela boa noção do cumprimento do dever e sentido de missão.                | 具有高度之履行責任觀念及責任感<br>Revela elevada noção de cumprimento do dever e sentido de missão.                  | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 7. 紀律性<br>Espírito de disciplina                         | 無紀律及無紀律精神<br>Indisciplinado e total ausência de espírito disciplinado.                       | 經常缺乏紀律性，紀律精神欠佳<br>Revela frequentes faltas de disciplina e fraco espírito disciplinado.        | 有紀律及其紀律精神<br>Disciplinado e com espírito disciplinado.                         | 具有高度紀律性及紀律精神<br>Elevados dotes de disciplina e de espírito disciplinado.                        | 具有極佳之紀律性及紀律精神<br>Excepcionais dotes de disciplina e elevado espírito disciplinado.                    | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 8. 判斷及思考<br>Senso e ponderação                           | 無判斷力及缺乏現實意識<br>Incapacidade para julgamento e ausência do sentido da realidade.              | 判斷力及現實意識弱<br>Capacidade de julgamento fraca e fraco sentido da realidade.                      | 判斷力及現實意識普通<br>Capacidade de julgamento e sentido da realidade normais.         | 判斷力及現實意識良好<br>Boa capacidade de julgamento e de sentido da realidade.                           | 判斷力明確，現實意識正確<br>Esferecida capacidade de julgamento e exacto sentido da realidade.                    | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 9. 社交<br>Contacto social                                 | 與人相處有顯著之困難<br>Notórias dificuldades de relacionamento.                                       | 與人相處有困難<br>Relacionamento difícil.   | 與人相處在接受他人時有若干困難<br>Relacionamento com algumas dificuldades de aceitação.       | 與人相處容易及自然<br>Relacionamento fácil e natural.  | 與人相處時單純，自然及快捷<br>Relacionamento simples, natural e espontâneo.  | <input type="checkbox"/> |  |
|                | 10. 外表及舉止<br>Apresentação e aprumo                       | 外表極不端莊，舉止及態度極不適當<br>Deplorable apresentação e pouca correção no porte e atitudes.            | 外表不端莊，舉止及態度不適當<br>Fraca apresentação e incorreção no porte e atitudes.                         | 外表、舉止及態度尚須檢討<br>Apresentação e correção no porte e atitudes sem reparos.       | 外觀良好，舉止及態度正當<br>Boa apresentação e correção no porte e atitudes.                                | 外觀極佳，舉止及態度正當<br>Insuperável apresentação e correção no porte e atitudes.                              | <input type="checkbox"/> |  |

| 綱要<br>Requisitos                  | 項目<br>Factores   | 2   | 3  | 4  | 5   | 6   | 7   | 8  | 9                        | 10                       | NO                       |                          |
|-----------------------------------|--|---|--|--|---|---|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 智力及文化<br>Intelectuais e culturais | 11. 文化及智力水平<br>Nível cultural e intelectual                  | 無能力進行智力工作，缺乏客觀文化水平基準<br>Incapacidade para o trabalho intelectual. Ausência de objectividade. Fraca formação cultural. | 進行智力工作之能力低，客觀性弱，文化水平有限<br>Reduzida capacidade para o trabalho intelectual. Reduzida objectividade. Deficiente formação cultural. | 進行智力工作之能力平常，客觀性及文化水平普通<br>Regular capacidade para o trabalho intelectual. Regular objectividade e formação cultural. | 進行智力工作之能力良好，具有良好客觀性及文化水平，具分析能力<br>Boa capacidade para o trabalho intelectual. Boa objectividade de formação cultural. Espírito analítico. | 進行智力工作之能力卓越，具有極佳之客觀性及文化水平，具分析能力<br>Excelente capacidade para o trabalho intelectual. Excepcional objectividade e formação cultural. Espírito analítico. | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 12. 口頭表達能力<br>Poder de expressão oral                        | 說話表達顯著差及沒有條理<br>Expressão oral notoriamente deficiente e confusa.   | 說話表達差及不清楚<br>Expressão oral deficiente e pouco clara.  | 說話表達正確及明確<br>Expressão oral correcta e clara.  | 說話表達正確及明確<br>Expressão oral correcta e clara.   | 說話表達正確及明確<br>Expressão oral correcta e clara.   | 包括在變態情況下，說話表達流暢及清楚<br>Expressão oral fluente e clara, inclusive em situações imprevistas. | 包括在變態情況下，說話表達非常流暢及清楚<br>Expressão oral excepcionalmente fluente e clara, inclusive em situações imprevistas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 13. 書面表達能力<br>Poder de expressão escrita                     | 書寫表達顯著差及不明確<br>Expressão escrita notoriamente deficiente e imprecisa.   | 書寫表達差，稍欠明確<br>Expressão escrita deficiente e pouco precisa.  | 書寫表達正確及明確<br>Expressão escrita correcta e precisa.   | 書寫表達正確及明確<br>Expressão escrita correcta e precisa.  | 書寫表達正確及明確<br>Expressão escrita correcta e precisa.  | 書寫表達非常正確及明確<br>Expressão escrita muito correcta e precisa.                                | 書寫表達非常正確及明確，甚至在時間限制下<br>Expressão escrita muito correcta e precisa, mesmo sob pressão de tempo.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 14. 適應能力<br>Capacidade de adaptação                          | 對環境變遷有抗拒，不能適應<br>Revela resistência à mudança e não consegue adaptar-se.  | 難以適應新工作及情況<br>Nítidas dificuldades a novas tarefas e situações.  | 適有調適，但仍可適應新工作<br>Ajustamento satisfatório a novas tarefas embora com algumas hesitações.                             | 對新之工作及異常情況有良好的適應能力<br>Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes.   | 對新之工作及異常情況有良好的適應能力<br>Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes.   | 對環境變遷有極佳適應能力<br>Excepcional adaptação a mudança.  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 專業<br>Profissionais               | 15. 專業進修<br>Aperfeiçoamento profissional                     | 無興趣吸收新知識及改善工作質素<br>Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e melhorar qualidades de trabalho.                    | 略有興趣吸收新知識及改善工作<br>Algum interesse em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.                                  | 漸漸性有興趣增加知識及改善工作<br>Interesse embora descontínuo em aumentar os conhecimentos e aperfeiçoar o trabalho.               | 有興趣增加知識及改善工作<br>Revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o trabalho.  | 有系統及有系統地增加專業知識及改善工作質素<br>Interessa metódico e sistemático em melhorar conhecimentos profissionais e qualidade de trabalho.                              | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 16. 指揮及領導能力<br>Capacidade para o comando e chefia            | 缺乏擔任指揮及領導任務之能力<br>Incapacidade para o desempenho de funções de comando e chefia.                                      | 指揮及領導能力差，控制力弱<br>Fraca capacidade de comando e chefia e deficiente controlo.   | 具有指揮及領導能力，但控制上呈現困難<br>Capacidade de comando e chefia revelando dificuldades de controlo.                             | 具有指揮及領導能力良好<br>Boa capacidade de comando e chefia.  | 具有極高指揮及領導之資格<br>Excepcionais qualidades de comando e chefia.  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 17. 負責態度<br>Sentido das responsabilidades                    | 避免負責任，不預料及不負責其行為之後果<br>Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos.              | 非經常估計其行為之效果，但會負責任<br>Nem sempre avalia as consequências dos seus actos mas é capaz de se assumir.                                | 通常考慮到及會負責其行為之效果<br>Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos.                                     | 對所作出之一切行為加以考慮及負責任<br>Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade.                                     | 對所作出之一切行為加以考慮，並完全及自動負責任<br>Revela elevada ponderação em todos os actos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade. | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 18. 專業知識<br>Conhecimentos profissionais                      | 缺乏專業知識<br>Conhecimentos profissionais insuficientes.  | 欠缺部份專業知識<br>Conhecimentos profissionais com lacunas importantes.   | 具有適合之專業知識應付一般工作<br>Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço.           | 具有能解決較複雜問題之專業知識<br>Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade.                              | 具有超越一般工作所需之專業知識<br>Conhecimentos profissionais profundos e actualizados que ultrapassam em regra as exigências do serviço.                              | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 19. 自信及自制<br>Autoconfiança e autodomínio                     | 自制力弱，對自身能力缺乏信心<br>Fraco domínio sobre si próprio e descrença nas suas possibilidades.                                 | 自制力弱，對自身能力有懷疑<br>Fraco domínio sobre si próprio e pouca confiança nas suas possibilidades.                                       | 有自制力，但對自身能力欠自覺性<br>Domínio sobre si próprio embora pouco consciente das suas possibilidades.                         | 有自制力，具有能力之自覺性<br>Domínio sobre si próprio e noção consciente das suas possibilidades.   | 有高度精神及自制力，並具有能力之自覺性<br>Grande presença de espírito e domínio sobre si próprio com consciência das suas possibilidades.                                  | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                   | 20. 主動及判斷力<br>Capacidade de iniciativa e espírito de decisão | 完全缺乏主動，只能在仔細之指導下工作<br>Incapacidade de tomar a iniciativa trabalhando apenas sob orientação pormenorizada.             | 有時能獨立處事，但無法找到適當之解決辦法<br>Age por vezes com independência mas sem encontrar solução adequada.                                      | 在有麻煩之情況下能主動解決，效果可被接納<br>Toma iniciativa em situações pouco complicadas, apresentando resultados aceitáveis.          | 在超越常規之情況下不需明確之指導即可解決問題<br>Resolve problemas sem necessidade de orientação expressa em situações que excedem a rotina.                     | 處事時可獨立及具判斷能力，能為困難情況找出適當之解決辦法<br>Age com independência e discernimento encontrando as soluções pertinentes para cada caso.                               | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| 網要 Requi-sitos      | 項目 Factores                                     | 2   | 3  | 4 | 5  | 6 | 7 | 8   | 9 | 10 | NO  |  |
|---------------------|---|---|--|---|--|---|---|---|---|----|---|--|
| 專業<br>Profissionais | 21. 工作能力<br>Capacidade de trabalho              | 經常犯錯及有缺點，工作相當緩慢<br>Erros e defeitos muito frequentes. Demorado lento no serviço | 工作中有很多錯誤，難以依時完成工作<br>Trabalho com bastantes erros. Dificuldades em realizar as tarefas, atempadamente. |   | 工作效率尚令人滿意，但須改進，一般能在適當時候完成工作<br>Trabalho que satisfaz mas exige aperfeiçoamento. Em regra encerra as tarefas em tempo útil. |   |   | 工作之進行迅速及適時<br>Trabalho bem executado com rapidez e oportunidade.                                    |   |    | 因高質及嚴謹使工作突出，進行十分迅速<br>Trabalho que sobressai pela qualidade e rigor. Grande rapidez de execução             |  |
|                     | 22. 組織及管理<br>Capacidade de organização e gestão | 難以協調常規工作<br>Dificilmente coordena acções de rotina.                             | 協調非時常適當，錯誤運用資源<br>Coordenação nem sempre adequada e com mau aproveitamento de recursos.                |   | 工作有適當之計劃及協調，控制方面有若干缺點<br>Adequada programação e coordenação de acções com algumas falhas de controlo.                      |   |   | 有良好之計劃、指導及控制，能良好地運用資源<br>Boa programação, orientação e controlo com bom aproveitamento de recursos. |   |    | 有極佳之計劃、指導及控制，能完全運用資源<br>Excelente programação, orientação e controlo, com total aproveitamento de recursos. |  |
|                     | 23. 團體精神<br>Espírito de equipa                  | 永不與團體合作，時常單獨工作<br>Nunca coopera com o grupo e individualiza sempre o trabalho.  | 難以參與團體工作，幾乎時常處於被動狀態<br>Integra-se com dificuldade e é quase sempre passivo no trabalho de grupo.       |   | 能參與團體及當要求時會予以合作<br>Integra-se no grupo e coopera quando expressamente solicitado.  |   |   | 容易參與團體，致力協助團體工作<br>Integra-se facilmente e esforça-se por cooperar no trabalho de grupo.            |   |    | 容易參與團體，並予工作之發展<br>Integra-se facilmente no grupo intervindo no desenvolvimento dos trabalhos.               |  |

|   |   |
|---|---|
| 為〈澳門保安部隊軍事化人員通則〉第一百八十九條之效力而作之工作評核以及個人評語之依據<br>Apreciação dos serviços prestados e justificação da informação individual para efeitos do artigo 189.º do EMFSM | 一般評核應指出在該期內工作上出現之優點或缺點，及指出何種適當修補方法，尤其關於培訓或提高知識及專業進修方面而言。<br>Apreciação geral salientando os aspectos positivos e negativos dos serviços prestados durante o período e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente aspectos relacionados com a formação ou de valorização e aperfeiçoamento profissionais. |
| 為晉升至上一職位之條件之意見<br>Opinião sobre os requisitos que revela para o posto imediato  | 關於被評核人能否勝任較高職務及主管職務之能力之評語。<br>Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia.  |

總 得 分   
Pontuação obtida

於 \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
Em

本人得知本評語  
Tomei conhecimento da presente informação

被評核人  
O Notado

第二評核人之意見  
Opinião do 2.º Notador

第二評核人  
O 2.º Notador

