

NORMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

DO

FÓRUM PARLAMENTAR DA SADC

índice

1. INTRODUÇÃO 3
2. FILOSOFIA 3
3. DEFINIÇÕES 3
4. ABBREVIATURAS 5
5. ÂMBITO 7
6. PROCESOS LIGADOS À GESTÃO 7
7. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO FP-SADC 7
8. PRINCÍPIOS DA TABELA DE DESEMPENHO EQUILIBRADO 7
9. APLICAÇÃO DA NORMA 8
10. IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA/MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO 8
11. VALORES FUNDAMENTAIS 11
12. CALIBRAÇÃO 11
13. PRÉMIOS DE RECONHECIMENTO DE DESEMPENHO 12
14. GERIR UM DESEMPENHO INACEITÁVEL 12
15. GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE DESEMPENHO 12
16. GERIR O DESEMPENHO DOS VALORES FUNDAMENTAIS DO FP-SADC 12
17. GESTÃO DE CONFLITOS 13
18. GOVERNAÇÃO 13
19. CONFIDENCIALIDADE 13

ANEXO: RECONHECIMENTO PELO TRABALHADOR – NORMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO 13

Table 1: Definições 3

Table 2: Guia de Classificação de Desempenho 11

1. INTRODUÇÃO

A Norma de Gestão de Desempenho do Fórum Parlamentar da SADC (FP-SADC) tem como objecto incutir uma abordagem consistente baseada em medidas, na execução, monitoria/ monitorização e avaliação do trabalho. Pretende cultivar a responsabilidade de prestar contas e uma compreensão mais atenta dos valores do Fórum. Procura interligar todas as actividades estratégicas e operacionais realizadas pelos trabalhadores nos vários departamentos do FP-SADC. Esta norma visa promover uma interacção a vários níveis entre os gestores directamente responsáveis pelos trabalhadores e os referidos trabalhadores sobre o nível e a qualidade das realizações que se esperam dos departamentos e trabalhadores, individual e colectivamente.

O FP-SADC vai tentar realizar uma integração funcional, em que todos os trabalhadores compreendem a interligação entre os seus respectivos departamentos, funções e os que fazem parte de outras áreas do Fórum. A Norma de Gestão de Desempenho visa possibilitar uma tomada de decisões eficaz, melhor comunicação e fluxo de trabalho eficiente dentro dos departamentos e de um departamento para o outro.

O Sistema de Gestão de Desempenho do FP-SADC visa alcançar uma melhoria contínua para se tornar numa instituição de alto desempenho, ao mesmo tempo que conserva o seu mandato principal.

2. FILOSOFIA

O Sistema de Gestão de Desempenho do FP-SADC aplica-se a todos os trabalhadores, para criar consistência na interpretação da Estratégia e dos Valores Fundamentais do Fórum e na observância da cooperação interparlamentar dentro da região da SADC. O Sistema de Gestão de Desempenho visa possibilitar uma forma efectiva de medir o nível de compromisso e qualidade das realizações do FP-SADC ao longo de qualquer período de desempenho estipulado ou em qualquer projecto.

3. DEFINIÇÕES

As definições a seguir apresentam o significado dos enunciados constantes na norma.

Quadro 1: Definições

Enunciado	Definição
Fórum	Fórum Parlamentar da SADC
Sistema de Gestão de Desempenho	Uma maneira consistente de gerir o desempenho de um trabalhador, do departamento e da instituição.
Mandato	O propósito central do Fórum
Estratégia	A intenção do Fórum de cumprir o mandato. Inclui missão, visão, principal objectivo estratégico e valores fundamentais.
Declaração de Visão	A descrição idealística da situação do Fórum no futuro

Declaração de missão	**A expressão do propósito da organização, descrevendo o seu papel e a sua função em três elementos: O que a instituição necessita e visa tratar e satisfazer, qual é a parceria do grupo-alvo com quem a instituição vai interagir e como é que o propósito vai ser tratado.**

Quadro 1: Definições – continuação

Enunciado	Definição
Valores fundamentais	Os comportamentos que o FP-SADC vai pronunciar para promover uma cultura organizacional. São demonstrados no processo de interacção e realização das tarefas, promovendo deste modo um alinhamento das pessoas entre si, ajustamento à organização e aos sectores intervenientes/parceiros. Os valores fundamentais cultivam consciência.
Tabela de desempenho equilibrado	Uma ferramenta para a implementação da Estratégia e dos Valores do FP-SADC, colocando no centro das atenções quatro principais perspectivas: Finanças, Processos Internos, Gente e Clientes.
Domínio fundamental de desempenho (KPA)	Realização projectada ou resultados previstos para o alcance da Estratégia do FP-SADC
Principal indicador de desempenho (KPI)	Descrição de como o êxito alcançado ou a sua falta serão identificados no decurso da implementação da Estratégia do FP-SADC.
Objectivos	A acção que vai ser implementada para alcançar as prestações definidas, e a realização nos domínios fundamentais de desempenho.
Metas	As medidas qualitativas e quantitativas a serem atingidas.
Ponderação (*weighting*)	O valor relativo de um domínio fundamental de desempenho ou principal indicador de desempenho em relação a um outro.
Parâmetro	Dados ou nível de desempenho existente em relação ao(s) qual(ais) as actuais metas são determinadas.
Iniciativas	Projectos visando facilitar o alcance dos objectivos, os KPIs, os KPAs, portanto, a Estratégia.
Resultado esperado	O último impacto observável resultando da implementação dos domínios fundamentais de desempenho definidos, dos principais indicadores de desempenho, objectivos e alcance das metas. Os resultados podem ser patentes imediatamente, a médio ou a longo prazo.
Acordo de Desempenho	Um contrato celebrado entre o Gestor Imediato do Trabalhador e o referido trabalhador, especificando as prestações em termos de desempenho e as medidas correlatas.
Rastreamento do desempenho	Tarefa do gestor responsável e dos trabalhadores de dar seguimento ao ponto de situação das actividades e metas concordadas.
Retorno sobre o desempenho	Intercâmbio sobre o ponto de situação da prestação de resultados entre o gestor responsável e o trabalhador.
Avaliação do desempenho	Processo interactivo calendarizado entre o gestor responsável e o trabalhador para abordar, documentar e concordar sobre áreas de sucesso, incluindo mais acção e/ou desenvolvimento.
Classificação do desempenho	O nível de desempenho alcançado, derivado do Guia de Classificação aprovado.
Reconhecimento do desempenho	Recompensa financeira e não-financeira por um desempenho fora de série.

4. ABREVIATURAS

São usadas na presente Norma de Gestão de Desempenho as seguintes abreviaturas:

BSC:	Tabela de desempenho equilibrado
EXCO	Comissão Executiva
HOD:	Chefe do Departamento
RH:	Recursos Humanos

KPA:	Domínio fundamental de desempenho
KPI:	Indicador-chave de desempenho
PMS:	Sistema de gestão de desempenho
FP-SADC:	Fórum Parlamentar da SADC

5. ÂMBITO

O Sistema de gestão de desempenho do Fórum aplica-se a todos os departamentos e trabalhadores.

6. PROCESSOS DE GESTÃO RELACIONADOS

As normas e a legislação que servem de base para o Sistema de Gestão de Desempenho do FP-SADC incluirão os seguintes:

i. Plano Estratégico
ii. Avaliação de Funções
iii. Remuneração
iv. Formação e Desenvolvimento
v. Bem-estar dos trabalhadores
vi. Saúde e segurança no trabalho
vii. Política e Procedimento Disciplinar e de Reclamações

7. MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO FP-SADC

7.1 O **Modelo de Tabela de Desempenho Equilibrado (BSC)**, da autoria de Kaplan e Norton, é o modelo ao qual o Fórum Parlamentar da SADC se vai alinhar para estruturar a gestão de desempenho. O BSC dá um impulso ao desempenho a todos os níveis da instituição em torno de quatro principais áreas focais: Finanças, Processos Empresariais Internos, Gente e Clientes/Sectores Intervenientes, abaixo detalhados. O modelo ressalta também a medição do trabalho realizado. Apresenta-se a seguir a interpretação das áreas focais ou perspectivas da tabela de desempenho equilibrado:

7.1.1 **Finanças:** «Para termos êxitos financeiramente, como devemos parecer perante os nossos accionistas/Estados membros da SADC/doadores/financeiros?»

7.1.2 **Processos Empresariais Internos:** Para satisfazer os nossos accionistas e clientes/sectores intervenientes/parceiros, em que processos empresariais nos devemos destacar?

7.1.3 **Gente:** Para atingirmos a nossa visão, como iremos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?

7.1.4 **Clientes/Sectores intervenientes:** Para atingirmos a nossa visão, como é que os nossos clientes/colaboradores/parceiros nos devem encarar?

7.2 **Valores fundamentais:** Os valores fundamentais do FP-SADC serão incorporados na tabela de desempenho equilibrado para facilitar a demonstração de comportamentos atinentes à ética de trabalho desejada e à cultura institucional. As metas serão fixadas ao nível da instituição e convertidas no trabalho do dia-a-dia.

8. PRINCÍPIOS DE TABELA DE DESEMPENHO EQUILIBRADO

Os seguintes princípios aplicar-se-ão à gestão eficaz do desempenho do Fórum a nível da organização, dos departamentos e de cada trabalhador:

8.1 A Secretária-geral vai assegurar que cada departamento ajuste os seus resultados de desempenho e os acordos de desempenho de cada trabalhador aos objectivos estratégicos relevantes da organização.

8.2 A direcção do FP-SADC vai assegurar que os resultados de desempenho de todos os trabalhadores sejam ajustados ao conteúdo das funções que desempenham e que estão estabelecidas nas descrições das funções.

8.3 Cada chefe de departamento/gestor vai fazer com que que os trabalhadores compreendam a terminologia da gestão de desempenho, nomeadamente: domínios fundamentais de desempenho (KPA), indicadores-chave de desempenho (KPI), objectivos estratégicos, valores e metas, expressões referidas nos acordos de desempenho.

8.4 A direcção do FP-SADC vai assegurar que os valores fundamentais sejam integrados nas prestações em termos de resultados e medidas de desempenho. Os valores fundamentais do FP-SADC serão implementados, monitor(iz)ados e avaliados mediante os acordos de desempenho.

8.5 Cada trabalhador deverá participar activamente na gestão do seu próprio desempenho, inteirando-se das linhas de orientação da gestão de desempenho do FP-SADC.

9. APLICAÇÃO DA NORMA

A Secretária-geral vai, com a assessoria da equipa da direcção, proporcionar liderança no sentido de implementar a Norma de Gestão de Desempenho. Todos os trabalhadores deverão aderir à Norma e Procedimento de Gestão de Desempenho (e Procedimento) em matérias relacionadas com o desempenho.

10. IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIA/ZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A implementação, monitoria/zação e avaliação do Sistema de Gestão de Desempenho serão estruturadas como esclarecido em detalhes nos pontos 10.1 e 10.4 mais adiante, para aumentar a eficiência do sistema.

10.1 **Implementação do Sistema de Gestão de Desempenho (PMS):**

10.1.1 Serão elaborados Acordos de Desempenho para cada ciclo de desempenho/exercício financeiro; ajustados às funções de cada trabalhador, aos objectivos estratégicos aprovados e aos valores fundamentais do Fórum. A direcção guiar-se-á pelo objectivo-chave dos respectivos departamentos e pelo conteúdo do trabalho para as diferentes funções na estrutura organizacional.

10.1.2 Interacção Gestor-Trabalhador: Os gestores imediatos responsáveis iniciarão e realizarão as trocas de impressões sobre o desempenho com cada um dos trabalhadores para esclarecer as expectativas em termos de desempenho tanto relacionadas com as suas funções como as comportamentais. As prestações adicionais em termos de resultados de desempenho podem ser abordadas e atribuídas no decurso do ciclo do desempenho, dentro de um volume de trabalho geral razoável.

10.1.3 Linhas hierárquicas duplas: O desempenho dos trabalhadores que respondem perante mais do que um gestor será gerido por todas as partes. Cada gestor será responsável pelas componentes que supervisionam. As avaliações intercalares e as do fim-de-ano contarão com o envolvimento de ambos os superiores hierárquicos/gestores.

10.2 **Monitoria/monitorização de Desempenho**:

10.2.1 A Secretária-geral vai monir(iz)ar e responsabilizar-se pelo desempenho dos Chefes dos Departamentos/Gestores e pelo desempenho geral do FP-SADC.

10.2.2 Os Chefes dos Departamentos vão monitor(iz)ar e responsabilizar-se pelo desempenho dos trabalhadores e dos respectivos departamentos. Os trabalhadores vão rastrear e responsabilizar-se pelo seu desempenho relativo às prestações concordadas em termos de resultados.

10.2.3 O rastreamento do desempenho e a informação sobre o desempenho serão realizados pelos gestores responsáveis directamente pelo trabalhador, de forma contínua. As trocas de impressões formais sobre o desempenho serão realizadas mensalmente para evitar um desempenho inaceitável que possa desembocar na falta de cumprimento dos objectivos do Fórum. Os gestores directamente responsáveis pelos trabalhadores e os respectivos trabalhadores manterão um registo das trocas de impressões.

10.3 **Avaliação de Desempenho**:

10.3.1 As avaliações de desempenho são realizadas trimestralmente. A orientação e o acompanhamento devem ser formalizados com um Plano de Acção, assinado tanto pelo gestor responsável como pelo trabalhador. A confirmação das avaliações de desempenho realizadas é remetida ao Departamento dos Recursos Humanos. As necessidades em termos de competências profissionais e de desenvolvimento que surgem das avaliações de desempenho são registadas por acção pelo Departamento dos Recursos Humanos, tendo em conta a dotação de verbas.

10.3.2 As avaliações de desempenho intercalares são um processo formal resultando da classificação do desempenho. As classificações de desempenho intercalares serão uma projecção para o desempenho de fim-de-ano; potenciais áreas de sucesso e não cumprimento das metas. As classificações são registadas; contudo, não são tidas em conta na classificação do desempenho final no fim do ano.

10.3.3 As avaliações de desempenho finais são realizadas no fim do ciclo do desempenho ou do exercício financeiro. Os Chefes dos Departamentos/Gestores são responsáveis pela realização das referidas avaliações dentro dos prazos estipulados. O resultado é remetido ao Departamento dos Recursos Humanos para a conservação de registos e uso em processos tais como desenvolvimento do trabalhador, remuneração e melhoria dos processos laborais.

10.4 **Classificação do desempenho:**

10.4.1 O FP-SADC vai adoptar a prática-padrão de registo formal das classificações de desempenho baseadas num período de desempenho mínimo de seis (6) meses consecutivos, durante os quais seria razoavelmente testada a consistência no desempenho do trabalho. Tais dados sobre o desempenho vão dar suporte a várias decisões em termos de recursos humanos relativas aos trabalhadores afectados.

10.4.2 O desempenho em termos de valores do FP-SADC será avaliado usando métodos apropriados tais como a Avaliação-360. O FP-SADC vai definir os comportamentos que se espera para cada um dos valores fundamentais da instituição em qualquer determinado período de desempenho.

10.4.3 O Guia de Classificação de Desempenho na Tabela 1, na página 8 do presente documento, vai aplicar-se às funções de todos os trabalhadores do Fórum Parlamentar da SADC e ao desempenho em termos de valores fundamentais.

Quadro 2: Guia de Classificação do Desempenho

Escala da Classificação	Nível do Desempenho	Descrição
4,6 – 5,0	Desempenho Extraordinário	O desempenho supera significativamente as expectativa concordadas
3,8 – 4,5	Acima das expectativas	O desempenho supera as expectativas concordadas
3,0 – 3,7	Cumpre as expectativas	O desempenho satisfaz as expectativas concordadas
2,0 – 2,9	Abaixo das expectativas	O desempenho está abaixo das expectativas concordadas
1,0– 1,9	Desempenho inaceitável	O desempenho não atinge as expectativas concordadas

11. VALORES FUNDAMENTAIS

O Fórum Parlamentar da SADC (FP-SADC) aspira a ser uma organização orientada por valores, em que todos os trabalhadores, departamentos e a liderança têm um conhecimento, uma compreensão e uma interpretação comuns dos valores fundamentais. Para se chegar a esse nível, os valores fundamentais serão integrados nos acordos de desempenho e vividos ao longo da execução diária do trabalho e das interacções. A direcção vai cultivar os comportamentos desejados. Será aplicada a avaliação-360 ou qualquer outro método apropriado, com vista a uma determinação integrada do desempenho. Os valores do FP-SADC são os seguintes:

11.1 **Orientado para o Desempenho e os Resultados**; Comprometemo-nos a alcançar a excelência dos serviços e vamos permanentemente tentar atingir resultados tangíveis.

11.2 **Tolerância e carácter inclusivo**; Damos valor à diversidade na região como uma importante fonte de força e tentamos aproveitar e protegê-la através das nossas normas e práticas.

11.3 **Honestidade & Transparência**; Comprometemo-nos a ser verdadeiros, correctos e transparentes na nossa conduta, nas nossas interacções e equitativos nas nossas relações com o Parlamento e com o mundo exterior.

11.4 **Colocar os cidadãos e o Parlamento no centro das acções**; Aspiramos sempre a compreender e satisfazer as necessidades dos nossos colaboradores, e apreciar os seus escassos recursos, a sua diversidade e as suas expectativas.

12. CALIBRAÇÃO

Para moderar a pontuação da leniência moderada e/ou do desempenho punitivo dos gestores, a Secretária-geral vai dirigir a equipa de direcção num exercício de calibração a meio do ano e no fim do ano. Todos os Chefes dos Departamentos e Gestores dos Programas apresentarão um resumo das classificações de desempenho dos departamentos e/ou programas que supervisionam. A Secretária-geral e a Equipa da Direcção debruçar-se-ão sobre os dados apresentados e ratificarão as classificações. A repartição de auditoria e gestão de riscos será o depositário de toda a informação trimestral e de fim-de-ano sobre o desempenho da organização.

13. RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO

Para efeitos de motivar os trabalhadores no sentido de terem um empenho diligente ao longo do ano financeiro e em todos os projectos, a Secretária-geral pode, após a confirmação das metas de desempenho do FP-SADC com a direcção, e baseando-se na acessibilidade dos custos, recomendar prémios de reconhecimento do desempenho à Comissão Executiva para aprovação. Os prémios de reconhecimento, que estão em sintonia com as funções dos trabalhadores que os merecem e os valores fundamentais do FP-SADC, serão previstos no orçamento e pré-aprovados pela Comissão Executiva.
A sua implementação obedecerá ao seguinte procedimento:

13.1 Os trabalhadores que demonstrarem um desempenho excelente (classificações de 4,6 a 5,0) e os trabalhadores que ultrapassarem as expectativas em termos de desempenho (classificações de 3,8 to 4,5) podem ter prémios de reconhecimento pelo seu empenho e para se motivar um alto desempenho sustentado.

13.2 Os trabalhadores que estiverem à altura das expectativas (classificação 3,0 a 3,7) e demonstrarem um compromisso consistente com o dever, incluindo com os valores fundamentais do FP-SADC, podem ser nomeados pelos Chefes dos Departamentos por demonstrarem iniciativas de aumento de competências e exposição ao trabalho; para a aprovação da Secretária-geral.

14. GERIR O DESEMPENHO INACEITÁVEL

Os trabalhadores que não estiverem à altura das expectativas concordadas (classificação 2,9 e inferior) serão colocados num Plano de Melhoria de Desempenho em qualquer período durante o ciclo de desempenho, precedido de uma sessão sobre desempenho chefiada pelo gestor responsável pelo trabalhador. Os trabalhadores afectados serão apoiados pelos respectivos gestores directos e o Departamento dos Recursos Humanos mediante iniciativas de melhoria de desempenho tais como uma supervisão rigorosa, informações mais regulares sobre o desempenho, desenvolvimento de competências, acompanhamento e orientações.

15. GESTÃO DA INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO

Os gestores directos dos trabalhadores e os respectivos trabalhadores mantêm um registo das trocas de impressões realizadas ao longo do ciclo de gestão de desempenho. Os documentos de avaliações de desempenho intercalares e de fim-de-ano e os planos de acção serão conservados nas pastas do trabalhador. O Departamento dos Recursos Humanos vai conservar todos os registos de gestão do desempenho intercalar e de fim-de-ano para uso oficial. O desempenho em termos de valores será avaliado segundo a abordagem da avaliação-360 para cada trabalhador e a equipa de direcção.

16. GERIR O DESEMPENHO DOS VALORES FUNDAMENTAIS DO FP-SADC

O Fórum Parlamentar da SADC (FP-SADC) aspira a ser uma instituição orientada por valores, em que todos os trabalhadores, departamentos e a liderança têm um conhecimento, uma

compreensão e uma interpretação comuns dos valores fundamentais. O FP-SADC aspira a cultivar comportamentos que promovem uma cultura institucional que esteja em sintonia com os valores fundamentais aprovados. Para se chegar a esse nível, os valores fundamentais serão integrados nos acordos de desempenho e vividos ao longo da execução do trabalho no dia-a-dia. Os valores fundamentais do FP-SADC são os seguintes:

16.1 **Orientado para o Desempenho e os Resultados**; Comprometemo-nos a alcançar a excelência dos serviços e vamos permanentemente tentar atingir resultados tangíveis.

16.2 **Tolerância e carácter inclusivo**; Damos valor à diversidade na região como uma importante fonte de força e tentamos aproveitar e protegê-la através das nossas normas e práticas.

16.3 **Honestidade & Transparência**; Comprometemo-nos a ser verdadeiros, correctos e transparentes na nossa conduta, nas nossas interacções e equitativos nas nossas relações com o Parlamento e com o mundo exterior.

16.4 **Colocar os cidadãos e o Parlamento no centro das acções**; Aspiramos sempre a compreender e satisfazer as necessidades dos nossos colaboradores, e apreciar os seus escassos recursos, a sua diversidade e as suas expectativas.

17. GESTÃO DE CONFLITOS

Na eventualidade do surgimento de conflitos ligados à gestão de desempenho, aplicar-se-á a norma e o mecanismo de gestão de conflitos do FP-SADC para criar as condições visando a sua resolução.

18. GOVERNAÇÃO

O sistema de gestão de desempenho do FP-SADC será implementado de acordo com a Norma e Procedimento de Gestão de Desempenho, em apoio às normas, regras, regulamentos e a norma e o procedimento de auditoria e gestão de riscos do Fórum.

19. CONFIDENCIALIDADE

Todos os trabalhadores deverão tratar a informação sobre o desempenho do Fórum, dos departamentos e dos trabalhadores individuais como confidencial, apenas para uso oficial do Fórum. Em caso de violação, aplicar-se-á a Norma e Procedimento Disciplinar e de Reclamações.

FIM....

ANEXO

RECONHECIMENTO DO TRABALHADOR – NORMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Eu, _____ (nome), trabalhador do Fórum Parlamentar da SADC na qualidade de _____ (posto), confirmo a minha participação na sessão sobre a Norma de Gestão de Desempenho realizada em _____ (data).

É meu entendimento que a Norma de Gestão de Desempenho é vinculativa para a implementação do Sistema de Gestão de Desempenho do Fórum. Nesta conformidade, é minha responsabilidade cumprir os requisitos estabelecidos para mim enquanto trabalhador.

Para Gestores / Chefes de Departamentos e Funções Específicas

Compreendo as obrigações e responsabilidades da minha função como Gestor / Chefe do Departamento / Função Específica: _____ (cargo) para a implementação efectiva dos Sistemas de Gestão do Fórum estipulados no presente documento de Norma do Sistema de Gestão de Desempenho.

Assinatura do Trabalhador: _____

Departamento: _____

Data: _____