

- a) Utilizar os imóveis ora cedido, exclusivamente para o fim de interesse público que justificou a presente cessão;
- b) Disponibilizar os imóveis, sempre que necessário, para serviços do Estado;
- c) Zelar pela conservação e segurança do mesmo;
- d) Não fazer utilização imprudente da parcela do terreno.

Artigo 5º

**Interdição de alienação a terceiros sem autorização**

A cessionária fica vinculada a não alienar, nem ceder a terceiros, a qualquer título, a exploração dos imóveis que lhe foi atribuída, salvo autorização escrita do Governo, a qual só será concedida se o concessionário comprovar que deu aos imóveis uso adequado conforme o objetivo da concessão e a alienação for considerada justificável e proveitosa ao interesse público.

Artigo 6º

**Auto de cedência**

A Direção Geral do Património e de Contratação Pública, fica incumbida de elaborar o auto de cedência nos termos artigo 105º, do Decreto-lei nº 2/97, de 21 de janeiro.

Artigo 7º

**Reversão**

1. Os imóveis descritos no artigo 1º, reverter-se a favor do Estado de Cabo Verde, caso houver incumprimento ou desvio do fim que justificou a cedência do mesmo por parte cessionário, ou caso a mesma não cumprir com quaisquer outras obrigações e deveres previstos decorrentes da presente Portaria.

2. Ocorrido o incumprimento, conforme mencionado no nº 1, o Cedente, ouvido a Cessionária, ordenará a reversão da posse dos imóveis cedidos, não tendo a Cessionária, salvo de caso de força maior, o direito a indemnização por benfeitorias realizadas, indemnizando o Cedente pelos prejuízos que eventualmente possam haver.

Artigo 8º

**Entrada em vigor**

A presente Portaria entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Gabinete do Vice-Primeiro Ministro e Ministro das Finanças, aos 18 de março de 2021. — O Vice-Primeiro Ministro e Ministro das Finanças, *Olavo Avelino Garcia Correia*.

**Portaria nº 30/2021**

de 26 de março

O Decreto-lei nº 12/2020 de 14 de fevereiro estabelece os princípios e normas respeitantes ao novo sistema de gestão de desempenho do pessoal e dirigentes na Administração Pública.

O diploma é aplicável aos serviços da Administração direta e indireta do Estado, aos serviços, organismos e instituições da Administração Autárquica, incluindo os seus serviços e fundos, personalizados ou não, e às empresas públicas municipais, sem prejuízo da competência dos respetivos órgãos próprios. Aplica-se ainda aos serviços, organismos e instituições que estejam na dependência orgânica e funcional da Presidência da República, da Assembleia Nacional, das Instituições Judiciais, das Forças Armadas e das Forças e Serviços de Segurança, que, nos termos da respetiva legislação específica, não estejam expressamente excluídos do âmbito do presente diploma.

Dado ao âmbito alargado de aplicação do Decreto-lei supra referenciado, que estabeleceu o novo sistema de gestão de desempenho, visando uniformizar os procedimentos de avaliação e agilizar a sua implementação nos diversos órgãos, serviços e organismos do Estado, o mesmo previu no seu art.º 23.º, que o organismo central responsável pela gestão dos recursos humanos aprovasse e disponibilizasse os meios e apoio necessários para a realização do procedimento anual de Gestão de desempenho.

Neste âmbito, pretende-se com a presente portaria aprovar os instrumentos de apoio e de suporte para os avaliadores, designadamente no esclarecimento de dúvidas ou dificuldades e com preenchimento das fichas de relacionadas com a implementação da gestão do desempenho.

Pretende-se ainda garantir a uniformização nos procedimentos na implementação do novo sistema de gestão de desempenho e no preenchimento das fichas de avaliação produzidas no âmbito do novo sistema de gestão e desempenho por parte dos avaliadores.

Assim,

Ao abrigo e nos termos do artigo 23.º do Decreto-lei nº 12/2020, de 14 de dezembro, que estabelece os princípios e normas respeitantes ao sistema de gestão de desempenho de pessoal e dirigentes na Administração Pública;

No uso da faculdade conferida pela alínea b) do artigo 205º e pelo número 3 do artigo 264º da Constituição da República;

Manda o Governo, pelo Vice-Primeiro Ministro e Ministro das Finanças, o seguinte:

Artigo 1.º

**Aprovação**

São aprovados o manual do avaliador e os modelos de fichas de avaliação de desempenho do pessoal, do dirigente superior e do dirigente intermédio, que constituem os Anexos I, II, III e IV da presente Portaria e dela fazem partes integrantes.

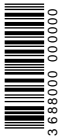
Artigo 2.º

**Entrada em vigor**

A presente Portaria entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Gabinete do Vice-Primeiro Ministro e Ministro das Finanças,

Cidade da Praia, aos 18 de março de 2021. — O Ministro, *Olavo Avelino Garcia Correia*



3 888000 000000

## Instrumentos do Sistema de Gestão do Desempenho da Administração Pública de Cabo Verde

### Anexo I

#### Manual do Avaliador

##### INTRODUÇÃO

O presente Manual do Avaliador serve de complemento ao instrumento legal presentemente em vigor que estipula o novo Sistema de Gestão de Desempenho da Administração Pública de Cabo Verde, pelo que a leitura e compreensão do que se encontra estipulado nesse instrumento legal deve anteceder a leitura e compreensão do presente documento.

O presente Manual do Avaliador tem como objetivo apoiar todos os Dirigentes (Chefias) envolvidos no papel de Avaliadores na implementação e condução do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) da Administração Pública (AP) de Cabo Verde.

O SGD pretende ser uma ferramenta para a implementação de uma cultura de mérito na AP, em que seja possível avaliar e diferenciar de forma clara os funcionários pelo seu desempenho. O SGD é também constituído por uma componente de *feedback*, que pretende ser uma forma de comunicar aos funcionários qual a avaliação do seu desempenho numa ótica de fomentar a melhoria do desempenho individual e coletivo.

O SGD da AP destina-se a mensurar de forma objetiva e quantificada o desempenho dos dirigentes superiores, intermédios e do pessoal. Por isso, é constituído por duas componentes principais, uma componente de definição e avaliação de “Objetivos” e uma componente de definição e avaliação de “Atividades”. A avaliação final de cada funcionário será calculada através de uma média destas duas vertentes convertida numa escala de 0 a 100.

O alcance dos objetivos por parte de cada funcionário pressupõe a realização correta das atividades, embora sejam duas dimensões a avaliar de forma independente.

O SGD da AP tem como principais objetivos:

- Diferenciar os funcionários da AP em função do seu mérito, destacando em particular os resultados do seu trabalho;
- Implementar uma lógica de gestão por objetivos (que assentam em indicadores-chave, ou “KPI’s”) em todas as áreas da AP;
- Avaliar e valorizar a participação dos funcionários em atividades críticas para a AP (programadas e não programadas);
- Reforçar a comunicação e o feedback entre as Chefias e as suas equipas;
- Contribuir para a execução de outros subsistemas inerentes à Gestão de Recursos da AP (nomeadamente Gestão da Formação) tendo por base a informação gerada no âmbito do processo de Gestão de Desempenho.

A cultura de mérito que o SGD pretende fomentar irá permitir que haja uma maior perceção de justiça ou equidade nos processos relativos a evoluções na carreira dos funcionários da AP, na medida em que os funcionários que apresentem um melhor desempenho e um maior contributo para a AP serão devidamente recompensados. Assim, cada funcionário tem um papel ativo na gestão da sua carreira, sendo o SGD uma ferramenta útil que privilegia o feedback e a melhoria contínua do desempenho individual na AP.

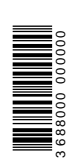
##### O QUE FAZER, ENQUANTO AVALIADOR, PARA IMPLEMENTAR O SGD?

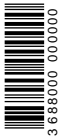
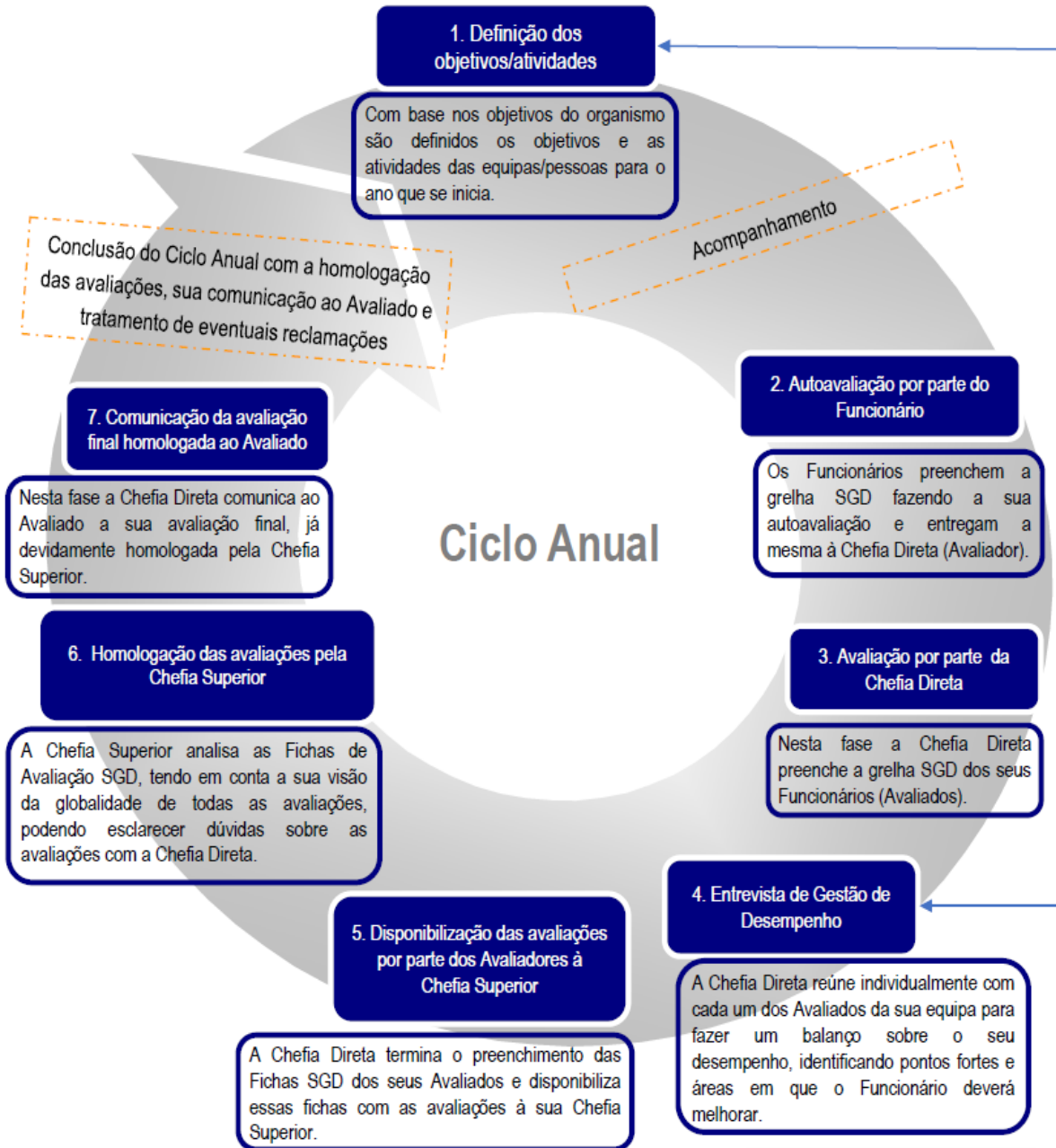
Para compreender e aplicar da melhor forma o SGD da Administração Pública de Cabo Verde, enquanto Avaliador, deverá cumprir as seguintes 3 etapas para a sua melhor capacitação:

1. Ler atentamente o Decreto-lei nº 12/2020, de 14 de fevereiro, que estabelece os princípios e normas respeitantes ao sistema de gestão de desempenho do pessoal e dirigentes na Administração Pública.
2. Participar num Workshop de Formação de Avaliadores, disponível em formato *online* (*webinar*), para melhor compreensão da nova lei aplicável ao sistema de gestão de desempenho e aquisição de conhecimentos complementares para a sua intervenção enquanto Avaliador. Este Workshop servirá também para esclarecer os principais procedimentos associados à utilização do Sistema de Informação do SGD disponibilizado pela DNAP, bem como para esclarecer dúvidas sobre o processo.
3. Ler o presente “Manual do Avaliador”, complementando por essa via a sua preparação enquanto Avaliador, em particular no que diz respeito aos processos sempre mais desafiantes de definição de indicadores (KPIs) e objetivos e a condução da Entrevista de Gestão de Desempenho. Note que este Manual não consiste num resumo da lei do SGD, que deve analisar na sua globalidade, mas visa sim complementar os procedimentos e orientações já constantes nessa lei.

##### VISÃO GLOBAL DAS FASES DO PROCESSO

O esquema que se segue permite obter uma visão global de todas as fases que constituem o processo de Gestão de Desempenho, desde o momento inicial de definição de objetivos e atividades, até ao fecho do processo. A definição de objetivos e atividades do ano que se inicia ocorre normalmente no mesmo momento em que o ano anterior é avaliado, na “Entrevista de Gestão de Desempenho”.





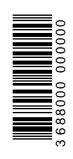
CALENDARIZAÇÃO (\*)

ACTIVIDADE	QUEM EXECUTA	Janeiro do ano a avaliar		Janeiro do ano seguinte		Fevereiro do ano seguinte
		1 a 14	15 a 31	1 a 14	15 a 31	1 a 15
1. Definição dos Objetivos e Atividades do ano.	- Chefia Direta (Avaliador)					
2. Autoavaliação por parte do Funcionário (Avaliado).	- Funcionário (Avaliado)					
3. Avaliação por parte da Chefia.	- Chefia Direta (Avaliador)					
4. Entrevista de Gestão de Desempenho.	- Chefia Direta (Avaliador) - Funcionário (Avaliado)					
5. Disponibilização das avaliações por parte dos Avaliadores à Chefia Superior.	- Chefia Direta (Avaliador)					
6. Homologação dos resultados pela hierarquia.	- Chefia Superior					
7. Comunicação da avaliação final homologada ao avaliado.	- Chefia Direta (Avaliador)					Conclusão do processo SGD do ano anterior

(\*) Nos departamentos governamentais ou organismos com um ciclo de planeamento e gestão de atividades diferente do ano civil apresentado (de julho a junho, por exemplo), as datas deverão ser ajustadas em conformidade.

DIMENSÕES DO SGD

O SGD inclui duas grandes dimensões de avaliação e *feedback* (informação contínua) de cada funcionário: as suas atividades e os seus objetivos. Embora as duas dimensões devam ser avaliadas de forma independente, ao fazer as suas atividades com elevada qualidade o funcionário avaliado (por vezes apenas designado neste documento como “Avaliado”) conseguirá em princípio alcançar os seus objetivos, assim como a falta de qualidade na realização das atividades compromete o alcance desses objetivos. Ou seja, as atividades têm impacto nos objetivos.





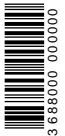


**OBJETIVOS**

A implementação de uma lógica de Gestão por Objetivos é um dos elementos mais importantes do SGD.

Os objetivos são obrigatoriamente quantificáveis e mensuráveis, devendo os objetivos do Dirigente Superior, em princípio inscritos na sua “Carta de Missão”, ser desdobrados nos objetivos do Dirigente Intermédio e, subsequentemente, nos objetivos dos Avaliados, a nível individual. Adicionalmente, os objetivos devem ser rastreáveis, ou seja, existe algum registo ou documento, físico ou eletrónico (como um relatório, um e-mail, uma publicação, etc.) que permite atestar de forma clara (não dependente de uma opinião subjetiva do Avaliador) se o objetivo foi ou não alcançado, ou até mesmo superado.

Para assegurar que os objetivos são quantificáveis, mensuráveis e rastreáveis, deve começar por ser levado a cabo um trabalho preparatório, que consiste em identificar e definir indicadores-chave (*Key Performance Indicators*, ou KPI’s) aplicáveis à avaliação dos resultados de uma equipa ou indivíduo.



**OBJETIVOS**

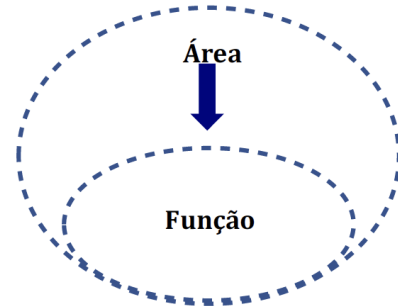


**Definição de Objetivos**

Os KPI’s permitem fazer a ligação entre os objetivos da organização e os objetivos individuais e, quando integrados no SGD conferem maior clareza e objetividade à avaliação. Neste sentido, a definição de KPI’s deve anteceder a implementação de qualquer sistema de Gestão por Objetivos efetivamente consistente, sendo que os KPI’s são necessariamente medidas significativas, quantificáveis e rastreáveis de desempenho (*performance*) da organização. Nas páginas seguintes é dado um exemplo de utilização de KPIs na gestão por objetivos.

O processo de definição de objetivos, integrado no SGD, deve ser antecedido de um trabalho de identificação de KPIs (indicadores de resultado-chave para cada Área ou Equipa), facilitando o respetivo desdobramento “em cascata” desde os indicadores e objetivos estratégicos do departamento governamental ou organismo até cada uma

das funções e indivíduos nelas inseridos.



**Exemplo de utilização de KPI’s no processo de gestão por objetivos**

O Departamento “X” da Administração Pública inseriu no seu Plano Estratégico o seguinte objetivo para 2021:

“70 % dos utentes que se dirigem a uma das suas Repartições para tratar de um assunto sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos ao sair dessa Repartição”.

Este objetivo estratégico ficou desde logo associado a um indicador-chave que foi descrito como “Nível de Satisfação dos Utentes”, que passou assim a ser um KPI para a avaliação do desempenho global desta instituição e dos seus Dirigentes, passando a estar este indicador sempre presente na Carta de Missão do seu Dirigente máximo, bem como do DGPOG, da instituição. Todos os KPI devem ser indicadores de *performance* quantificáveis, mensuráveis e rastreáveis.

Isso significa que um KPI mede algo que, sendo muito importante para a organização, é passível de quantificação, possui uma métrica associada e existe algum tipo de registo que permite verificar, *a posteriori*, se o objetivo que foi traçado foi ou não alcançado. Para transformar um KPI num objetivo apenas é necessário traçar uma meta a alcançar nesse indicador.

Neste caso, essa meta é 70% no ano de 2021.

Todavia, para avaliar um objetivo, muitas vezes tem que se definir uma metodologia ou instrumento que de alguma forma permita recolher informação para avaliar esse objetivo.

No caso do Departamento X, decidiu-se que o instrumento de recolha de informação para avaliação da satisfação dos utentes consistiria em três “botões smile” bem visíveis à saída das suas repartições com 3 cores: Verde para “Muito Satisfeito”, Amarelo para “Satisfeito” e Vermelho para “Insatisfeito”.

Este instrumento designou-se “Semáforo do Utente”, consistindo em três botões colocados por baixo da seguinte pergunta: “Qual o seu grau de satisfação com o serviço da Repartição Y do Departamento X”?

Semáforo do Utente



Nos primeiros 2 anos em que o “Semáforo do Utente” foi implementado, em 2021 e 2022, foi possível calcular de forma automática a percentagem de utentes que, ao sair das diversas Repartições do Departamento X, carregou no botão amarelo (satisfeito) ou verde (muito satisfeito).

Essa percentagem foi de apenas 28% em 2021 e 37% em 2022.

No início do ano de 2022, uma equipa de jovens funcionários ficou incumbida de realizar, por amostragem, umas breves entrevistas aos utentes, procurando perceber as principais razões que levaram à sua insatisfação em 2021 (existiram nesse ano 72% de utentes insatisfeitos).

Dois fatores foram identificados por essas entrevistas como sendo mais frequentemente as causas da insatisfação:

1. Impossibilidade de resolver o problema na primeira visita à repartição, pois quase sempre faltava algum documento ou era necessária alguma formalidade que não podia ser cumprida nesse momento;
2. Tempo de espera excessivo.

Assim, ainda no ano de 2022, o Departamento X, com base no resultado destas entrevistas, resolveu criar mais dois KPI e atribuir-lhes uma meta para 2023:

- Número de situações / assuntos resolvidos na primeira visita do utente à repartição, medida através de um inquérito aplicado aos utentes por amostragem com a pergunta: “O assunto que o trouxe à Repartição Y do Departamento X ficou resolvido na sua primeira visita?” O objetivo traçado foi de 50%.
- Tempo de espera, medido pela contabilização do tempo que decorreu entre o momento em que o utente retirou uma senha de chegada e o momento em que foi atendido. O objetivo traçado foi de 20 minutos.

Assim, em 2023, os KPI e objetivos traçados para todas as Repartições do Departamento X foram:

KPI	Forma de medição	Objetivo
Percentagem de utentes satisfeitos ou muito satisfeitos	Semáforo do Utente	70%
Percentagem de resolução de assunto à primeira	Inquérito aplicado a 20% dos utentes (amostragem)	50%
Tempo de espera	Tempo entre a retirada da senha de atendimento e o momento do atendimento	20 minutos

Os três KPIs e respetivos objetivos foram comunicados a todos os funcionários de cada uma das Repartições do Departamento X.

Os três objetivos foram inseridos na Carta de Missão do Dirigente Superior do Departamento X de cada uma das suas Repartições, bem como nas Fichas de Gestão de Desempenho dos Dirigentes Intermédios, valendo 70% da sua avaliação.

Adicionalmente, os mesmos objetivos foram inseridos nas Fichas de Gestão de Desempenho dos diversos funcionários sem função de Chefia, mas nesse caso só valeram 50% da sua avaliação.

No final de 2023, o grau de alcance dos objetivos foi determinado com base nos registos existentes (processo de rastreabilidade):

KPI	Valor alcançado	Avaliação do Objetivo
Percentagem de utentes satisfeitos ou muito satisfeitos	46%	Não alcançado
Percentagem de resolução do assunto à primeira	50%	Alcançado
Tempo de espera	19 minutos	Superado

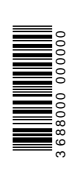
Neste caso, o objetivo que incide sobre a percentagem de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos foi o único que não foi alcançado. Talvez a distância muito grande entre o objetivo (70%) e o resultado alcançado (46%), bem como o valor de partida em 2021 (28%) e alcançado em 2022 (37%) devam levar os Dirigentes a concluir que o objetivo que foi definido é demasiado ambicioso. Apesar de se notar uma tendência de melhoria, que é de louvar, talvez o objetivo mais realista, embora desafiante, para 2024 neste KPI seja, por exemplo, 55% (melhoria de 9% face a 2023, incremento este de nove pontos percentuais que já ocorreu no passado, entre 2021 e 2022). Chamamos a este processo “calibração de um objetivo”.

Convém destacar neste caso que, embora não seja possível ou não exista a tentativa, pela dificuldade operacional que levanta, de avaliar os 3 KPI e correspondentes objetivos ao nível individual de cada funcionário, todos os funcionários de cada uma das Repartições do Departamento X sentem que o objetivo, embora coletivo, é de cada um deles, pois dão o seu contributo para o alcançar.

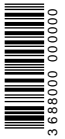
Quando alcançam, todos celebram, quando não alcançam, todos refletem no que podem fazer de diferente para o alcançar no ano seguinte!

#### DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS - 5 Fatores Chave

Devem ser definidos entre 1 (mínimo) e 5 (máximo) objetivos para cada avaliado, de acordo com as seguintes condições para a sua definição:



1. **RELEVANTE:** É fundamental proceder a uma análise do grau de relevância dos vários objetivos potenciais e selecionar apenas aqueles que se relacionam de uma forma muito visível com os KPI's da área e função. Cada avaliador deverá concentrar-se apenas nos objetivos que são mais críticos no ano em análise, pelo que não deverão ser definidos mais do que 5 objetivos para cada funcionário.
2. **CLARO:** A definição do objetivo não deve deixar margem para qualquer tipo de ambiguidade, sendo bastante útil que esse objetivo seja quase uma derivação evidente de um KPI da área ou da função. Os objetivos devem ser mensuráveis, ou seja, deve existir um indicador quantitativo associado, que deverá ser avaliado de uma forma clara e inequívoca. Por exemplo “efetuar o fecho de contas até ao dia 31 de Março”.
3. **CONTROLÁVEL:** Qualquer objetivo deve ser definido de forma a que o comportamento individual de cada funcionário tenha um impacto evidente sobre o mesmo. É indispensável que o funcionário tenha capacidade de influenciar de forma perceptível os seus objetivos, devendo assim ser evitados todos os objetivos para os quais o funcionário contribua de forma diminuta ou dificilmente perceptível. Um objetivo bem definido é controlável (ou é impactado) pelas atividades que quem recebe esse objetivo realiza no dia a dia.
4. **REALISTA:** O objetivo deve ser simultaneamente ambicioso / desafiante e realista (tendo em conta o “histórico” do grau anterior de alcance desse objetivo, quando ele existe). Este equilíbrio facilita a aceitação do objetivo. A “calibração do objetivo” consiste na utilização da experiência anterior em relação a um determinado objetivo para assegurar que o mesmo é realista, ou seja, essa experiência ajuda a perceber em que medida ele pode ser alcançado.
5. **SUPERÁVEL:** O objetivo deve ser definido de tal forma que possa ser superado. Por exemplo, “responde às reclamações dos utentes no prazo médio de 3 dias úteis” pode ser superado se por exemplo o Avaliado conseguir responder, em média, às reclamações dos utentes em 2 dias úteis.



ATIVIDADES



A avaliação de atividades assume uma especial relevância no SGD, uma vez que permite complementar a avaliação dos objetivos, através da análise do trabalho diário levado a cabo por cada funcionário da AP.

Embora exista uma relação entre o grau de adequação com que as atividades são realizadas e o alcance dos objetivos é importante proporcionar uma avaliação diferenciada sobre cada uma destas duas dimensões. Uma vez que a realização das atividades acordadas antecede o sucesso em alcançar os objetivos, a sua avaliação periódica é muito importante para o acompanhamento contínuo do desempenho do avaliado.

A identificação de atividades a desempenhar no decorrer do ano em análise deverá ser feita tendo em consideração as atividades específicas da função do Avaliado, que cada Avaliador poderá retirar das descrições de função inseridas no Manual de Funções da AP, quando disponível.

Por vezes não existe, ou ainda não foi produzida, uma Descrição de Função atualizada de uma determinada função, não sendo por essa razão possível retirar desse documento uma síntese das atividades programadas de um determinado funcionário.

Nestes casos, o Avaliador deve começar por fazer, no início do ano, uma lista com as atividades programadas que deverão ser levadas a cabo por cada um dos seus avaliados no ano que se inicia. Estas serão as atividades programadas do seu avaliado.

A realização desta listagem corresponde a um exercício de preenchimento de uma folha de papel em branco com as principais atividades de cada Avaliado, podendo mesmo esta lista ser elaborada de forma conjunta com esse Avaliado, o que facilita a sua posterior aceitação da mesma.

ATIVIDADES



Para uma correta avaliação de atividades, cada avaliador deverá ter em consideração os seguintes passos:

1. Identificar no mínimo 5 e no máximo 12 atividades programadas (aquelas cuja necessidade de realização é conhecida no início do ano em avaliação) e um máximo de 3 atividades não programadas (aquelas cuja necessidade de realização não era conhecida no início do ano de avaliação, mas que foram dadas a conhecer e acordadas com o Avaliado até 9 meses do fim do ciclo de avaliação, dado que estas atividades não podem ser adicionadas só no final do ano). Todas as atividades devem ser ordenadas por grau de relevância para a função, e só devem ser definidas para avaliação aquelas que efetivamente são realizadas pelo avaliado. Assim, apenas as atividades mais importantes serão objeto de avaliação, devendo só essas ser inseridas na Ficha de Avaliação.

2. Efetuar uma avaliação global do grau de adequação com que cada atividade é realizada, podendo ser complementada com um registo de Episódios/Incidentes Críticos positivos e negativos. Este registo permite uma avaliação objetiva do grau de cumprimento de cada atividade e auxilia no processo de dar feedback ao avaliado, ora reforçando o seu comportamento (episódios positivos), ora confrontando com possibilidades de melhoria

(episódios negativos);

3. Proporcionar um feedback claro, objetivo e dirigido para as atividades objeto de avaliação nas Entrevistas de Gestão de Desempenho.

Incidentes Críticos

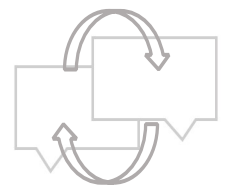
Um Incidente crítico é um episódio ou uma situação que pelas suas características se destaca para avaliar o cumprimento, adequado ou inadequado, das atividades de uma determinada função.

O Avaliador deve tomar nota, num registo pessoal, sobre o que observou nesse episódio (ou Incidente Crítico). Ao recordar esse episódio, o Avaliador poderá ilustrar e uma forma mais clara as razões subjacentes à sua

avaliação.

ACOMPANHAMENTO

ACOMPANHAR É DAR FEEDBACK AO AVALIADO!



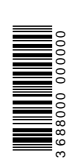
Dar Feedback ao Avaliado consiste em dar informação (verbal ou não verbal) sobre um determinado comportamento que é considerado importante ser mantido (feedback positivo) ou eliminado (feedback negativo).

Contudo, a ausência de feedback é também informação. Quando um funcionário tem um comportamento percebido como negativo e não lhe é transmitido qualquer tipo de informação, o funcionário na ausência de feedback poderá manter este tipo de comportamento. Ou porque desconhece que fez algo de errado, ou pode até perceber o seu comportamento como algo que traz valor para a organização, pelo que deve ser mantido.

Por outro lado, se o objetivo for manter comportamentos positivos devemos reforçar o funcionário pelo seu comportamento ou ele tenderá a ser extinto por ausência de feedback.

Cuidados a ter no *feedback*

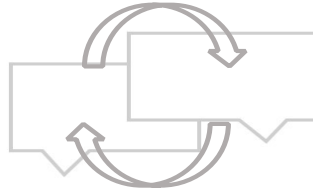
- O feedback deve ser contingente ao comportamento, isto é, sempre que possível deve ser dada informação ao indivíduo pelo seu comportamento próximo do momento em que ele ocorre e não apenas no fim do ciclo de avaliação;





- Garantir que a explicação para o comportamento reside apenas no indivíduo, e naquilo que dele depende, não em situações externas.

**ACOMPANHAMENTO:**



**COMO DAR FEEDBACK POSITIVO**

No caso do feedback positivo devem existir momentos destinados a valorizar ou elogiar o indivíduo/equipa pelos seus sucessos, quer pela qualidade na realização das atividades, quer pelos objetivos atingidos. Terá mais impacto se o mérito individual for reconhecido publicamente!

**NEGATIVO**

No que diz respeito ao feedback negativo, devem ser criadas as condições favoráveis para que um momento de conversa seja possível onde o indivíduo não se sinta a ser repreendido, mas sim encare a situação como uma oportunidade de melhoria futura e de esclarecer qualquer dúvida a respeito da informação que lhe está a ser transmitida.

O avaliador deve começar por reforçar os pontos fortes do funcionário e, só no momento seguinte dirigir a conversa para o tipo de situação que pretende ver corrigida. Esta informação deve ser restrita ao comportamento em causa e não a características pessoais do Avaliado, como por exemplo aspetos da sua personalidade, que ele dificilmente conseguirá alterar. O registo dos incidentes críticos facilita a objetividade no momento do feedback.

Deve ser dada oportunidade para o Avaliado expor a sua opinião e garantir que não existiram outras causas externas que influenciaram o seu comportamento. O momento de feedback deve ser finalizado reforçando uma vez mais o Avaliado pelas suas características mais positivas e demonstrando confiança nas suas capacidades para alterar este tipo de comportamento.

**PREENCHIMENTO DO SGD**

**Autoavaliação – preenchimento pelo Avaliado**

- A autoavaliação consiste no preenchimento da sua própria Ficha de Avaliação enquanto avaliado (ficha essa idêntica à que será preenchida pelo Avaliador, dado que os objetivos e atividades serão os mesmos).
- A autoavaliação tem como objetivo incentivar o avaliado a analisar o seu desempenho e identificar os seus próprios pontos fortes e aspetos a melhorar, preparando melhor a Entrevista de Gestão de Desempenho.
- A autoavaliação antecede a avaliação do Avaliador e a Entrevista de Gestão de Desempenho.
- A autoavaliação deve ser disponibilizada pelo Avaliado ao Avaliador no mínimo 5 dias antes da Entrevista de Gestão de Desempenho, para que ele possa conhecer a posição do Avaliado antes de fazer a sua avaliação.
- A autoavaliação é obrigatória, embora não seja considerada para cálculo da pontuação final da avaliação.

**Avaliação – preenchimento pelo Avaliador**

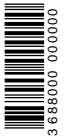
Existem vários aspetos que podem levar a que a gestão do desempenho seja alvo de distorções no momento da avaliação por parte do Avaliador e que devem ser tidos em atenção:

- Porque cada pessoa tem o seu próprio sistema de valores, o avaliador poderá ter a tendência automática para avaliar o funcionário de forma tendencialmente mais baixa ou mais alta do que seria suposto;
- Há tendência para que a avaliação de uma determinada dimensão inicial, sendo muito baixa ou muito reduzida, possa influenciar a avaliação das dimensões seguintes, avaliadas de modo mais baixo ou elevado do que seria suposto (efeito de halo);
- O avaliador pode ter tendência para evitar os pontos extremos da escala. No entanto, com o devido cuidado e justificação, todos os pontos da escala podem ser utilizados;
- A avaliação não deve incidir sobre aspetos da personalidade do funcionário, uma vez que estes não são modificáveis, não podendo ser apontados como aspetos a melhorar. Para além disso, o desempenho do funcionário não depende necessariamente da sua personalidade, mas sim do comportamento que efetivamente manifesta no desempenho da sua função, que deve resultar no cumprimento das atividades e alcance dos objetivos.

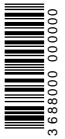
**ENTREVISTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

A Entrevista de Gestão de Desempenho é um momento global (anual) de feedback em que se debate o modo como o avaliador vê o desempenho do funcionário ao longo do ano e o modo como o avaliado vê o seu próprio desempenho (autoavaliação) chegando a um acordo acerca da avaliação e das estratégias de desenvolvimento prioritárias.

Para que efetivamente o funcionário possa implementar mudanças no seu desempenho, que se traduzam em melhores resultados, a conversa de feedback deve ser objetiva e baseada em episódios reais, ou seja, factos que estejam relacionados com a manifestação das 2 dimensões a avaliar (objetivos e atividades) para garantir a eficácia na condução das Entrevistas de Gestão de Desempenho, cada Avaliador deverá manter presente 10 regras fundamentais:



1. **Prepare sempre cada sessão cuidadosamente;**
2. **Estude a autoavaliação e compare com a sua avaliação** do funcionário em causa;
3. **Estabeleça uma relação favorável** com o funcionário avaliado (diminuir níveis de ansiedade);
4. **Utilize linguagem positiva**, passando a mensagem de que a avaliação serve para melhorar e desenvolver;
5. **Comece pelo reforço dos pontos positivos**, elogiando o que merece ser elogiado;
6. **Antes de abordar os pontos negativos, passe à autoavaliação;**
7. **Evite todo o tipo de surpresas**, introduzindo na sua avaliação exemplos concretos de situações ou “incidentes críticos” sobre os quais falou anteriormente com o seu Avaliado, ao longo do acompanhamento;
8. **Avalie factos, não opiniões ou aspetos da personalidade**, ilustrando sempre as suas avaliações com factos ou episódios concretos que podem ilustrar de forma inequívoca essas avaliações;
9. **Dedique o tempo necessário a uma entrevista / reunião produtiva, sem “olhar para o relógio”** – cada sessão deverá ter uma duração de cerca de 45 minutos (mínimo 30 minutos e máximo 1 hora);
10. **Estabeleça Planos de Ação concretos para a melhoria futura do desempenho do seu Avaliado**, com indicadores de resultado associados sempre que possível.



FICHAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO – INSTRUÇÕES

Nesta secção apresentam-se algumas instruções para o preenchimento de uma ficha de Gestão de Desempenho (no caso do Pessoal, ou seja, de um funcionário sem uma função Dirigente).

As indicações apresentadas são válidas tanto no caso de a ficha ser preenchida pelo Avaliador (processo de Avaliação) como pelo Avaliado (processo de Auto-Avaliação).

Quando o Avaliado preenche a ficha com o objetivo de se auto-avaliar, é como se fosse o seu próprio Avaliador, devendo ser o mais sincero possível nessa sua auto-avaliação, pois deverá ser capaz de a justificar na Entrevista de Gestão de Desempenho.

I – IDENTIFICAÇÃO

Esta primeira parte tem como objetivo a identificação do funcionário, bem como a função e o serviço a que está alocado. Por fim, é ainda identificado o responsável pela avaliação.

Pessoal


Subsistema de Gestão do Desempenho

**I. Identificação**

Nome do Avaliado : XXX

Função:

Instituição / Serviço:

Responsável pela Avaliação:

II – AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS

Esta fase diz respeito à avaliação dos objetivos, sendo que os mesmos serão avaliados segundo uma escala de 1 a 3, tal como ilustra a imagem seguinte.

**II. Avaliação de Objectivos**

A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objectivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objectivo e um máximo de 5 objectivos.

Escala	
Objetivo superado	3 Pontos
Objetivo alcançado	2 Pontos
Objetivo não alcançado	1 Ponto

→ Escala de avaliação a utilizar.

Objectivos (Definir entre 1 a 5 objectivos)	Avaliação

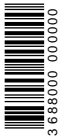
O Avaliador deverá avaliar o cumprimento de cada um dos objetivos preenchendo este campo com a pontuação referente à sua avaliação (utilizando a escala).

<b>MÉDIA – DIMENSÃO OBJECTIVOS</b>	<b>MO* = #DIV/0!</b>
------------------------------------	----------------------

\*Média dos Objectivos

O Avaliador deverá preencher estes espaços com os objetivos a alcançar pelo funcionário, que serão definidos e comunicados ao avaliado no início do ano a avaliar.

Este campo permite calcular a média da dimensão objetivos.



**III – AVALIAÇÃO DE ACTIVIDADES**

Esta fase diz respeito à avaliação das atividades, sendo que as mesmas serão avaliadas segundo uma escala de 1 a 3, tal como ilustra a imagem seguinte. Podem ser definidas até 12 atividades programadas, cuja necessidade de realização é conhecida logo no início do ano, e até 3 atividades não programadas, cuja necessidade de realização é conhecida antes de decorridos os primeiros 9 meses do ano a avaliar.

**III. Avaliação de Actividades**

A escala numérica abaixo, traduz a componente de avaliação de atividades. Devem ser definidas entre um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 15 (quinze), considerando o total das atividades programadas e não programadas.

- Escala**
- a) atividade realizada de forma desadequada 1 Ponto
  - b) atividade realizada de forma adequada 2 Pontos
  - c) atividade realizada de forma excelente 3 Pontos
- Escala de avaliação a utilizar.

Actividades Programadas	Avaliação

O Avaliador deverá registar nestes campos as atividades programadas (conhecidas no início do ano).

Actividades não Programadas	Avaliação

O Avaliador deve avaliar a realização das atividades registrando aqui a pontuação atribuída.

<b>MÉDIA – DIMENSÃO ACTIVIDADES</b>	<b>MA* =</b>
-------------------------------------	--------------

\*Média das Actividades

Antes de terem decorrido os primeiros 9 meses do ano a avaliar, estes campos podem ser preenchidos com outras atividades a realizar pelo funcionário, não previstas inicialmente (não conhecidas no início do ano).

Neste campo é calculada a média da dimensão Atividades.

- Os Ponderadores variam da seguinte forma:
- Dirigentes Superiores: 100% Objectivos;
  - Dirigentes Intermediários: 70% Objectivos; 30% Actividades;
  - Pessoal: 50% Objectivos; 50% actividades.

**IV – Avaliação Final**

Esta fase diz respeito à avaliação final das 2 dimensões.

**IV. Avaliação Final**

Dimensão	Ponderador	Avaliação Parcial
Média da Dimensão Objectivos (MO)	50%	
Média da Dimensão Actividades (MA)	50%	

**Avaliação Final**  
([ Avaliações Parciais])



A tabela abaixo mostra a fórmula de cálculo (\*) do valor final da Gestão de Desempenho. Este valor surge da integração das duas dimensões avaliadas (Objetivos e Atividades) que são ponderadas de acordo com os ponderadores definidos. O sistema de informação de suporte ao SGD disponibilizado pela DNAP efetua de forma automática todos os cálculos necessários à Gestão de Desempenho.

Componente	Média	Ponderador	Fórmula	Avaliação Parcial
<b>OBJECTIVOS</b>	Inserir valor campo MO	50%	$\left( \left( \frac{(MM-1)}{2} \right) * 0,5 \right) * 100$	Calculo da Avaliação Parcial, mediante o ponderador atribuído.
<b>ATIVIDADES</b>	Inserir valor campo MA	50%	$\left( \left( \frac{(MM-1)}{2} \right) * 0,5 \right) * 100$	Calculo da Avaliação Parcial, mediante o ponderador atribuído.

**Classificação final SGD:**

$\left[ \Sigma \text{Avaliações Parciais} \right]$

(\*)

Fórmula de Cálculo:

$$\left( \left( \frac{MMMMMMMMMMMMMM}{2} \right) * PPMMMMMMMPPMMMMMMPP \right) * 100$$

NOTA: os valores de cada componente deverão ser arredondados para a unidade imediatamente superior ou inferior. Por exemplo - 33,3 será 33; 33,7 será 34.

**V – APRECIACÃO GLOBAL DO FUNCIONÁRIO AVALIADO**

Tendo em conta a avaliação efetuada dos objetivos e atividades, que comentário global faria sobre o desempenho do avaliado ao longo do ano em referência?

**V. Balanço Global do desempenho do colaborador avaliado**

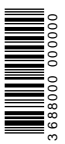


A Secção V consiste num campo aberto onde o avaliador deverá fazer uma apreciação global do avaliado, assegurando sempre a congruência entre essa apreciação final e as avaliações produzidas ao nível dos objetivos e atividades. No sistema informático de apoio ao SGD existirá um campo aberto de texto, identificado como “notas”, que o Avaliador deverá utilizar para introduzir esta informação de tipo qualitativo (ou seja, “em texto”, complementando assim as avaliações quantitativas anteriormente introduzidas).

O preenchimento deste campo não é obrigatório.

Todavia, ao introduzir aqui alguns comentários, o Avaliador enriquece o seu *feedback*, facilitando ainda, no processo de homologação por parte do Dirigente Superior, a compreensão dos motivos subjacentes às avaliações efetuadas tanto relativamente aos Objetivos como às Atividades.

**VI- ACEITAÇÃO DO AVALIADO**





Este campo serve para assinalar que o avaliado aceita a avaliação efetuada ao nível das dimensões em análise. Nesta secção é ainda possível apresentar os motivos subjacentes à eventual discordância da avaliação efetuada. Esta informação é fundamental para a fundamentação de uma eventual reclamação por parte do Avaliado.

**VI. Aceitação do Avaliado**

Concordo com o balanço do desempenho efetuado

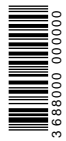
Discordo do balanço do desempenho efectuado

Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:

**Assinaturas**

Colaborador Avaliado

Avaliador





## ANEXO II

(A que se refere o art.º 1.º da Portaria)

# FICHAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

## MODELO A

### FICHA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO DIRIGENTE SUPERIOR



#### Subsistema de Gestão do Desempenho

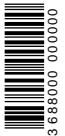
#### I. Identificação

<p><b>Nome do Avaliado :</b></p> <p>_____</p> <p><b>Função:</b></p> <p>_____</p> <p><b>Instituição / Serviço:</b></p> <p>_____</p> <p><b>Responsável pela Avaliação:</b></p> <p>_____</p>
---

#### II. Avaliação de Objetivos

A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objectivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objetivo e um máximo de 5 objetivos.

**ESCALA**



Objetivo superado	3 pontos
Objetivo alcançado	2 pontos
Objetivo não alcançado	0 pontos

**Objetivos** (Definir entre 1 a 5 objetivos)

**Avaliação**


**MÉDIA - COMPONENTE OBJECTIVOS**

#DIV/  
MO\* = 0!

\*Média dos Objetivos

**III. Avaliação Final**

Componente	Ponderador	Avaliação Parcial
Média da Componente Objectivos (MO)	100%	#DIV/0!

**Avaliação Final #DIV/0!**  
(Avaliações Parciais)

**IV. Balanço Global do desempenho do colaborador avaliado**



**V. Aceitação do Avaliado**

- Concordo com o balanço do desempenho efetuado
- Discordo do balanço do desempenho efetuado

Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:

**Assinaturas**

Avaliador

Avaliado

**Modelo B**

**FICHA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO DIRIGENTE INTERMÉDIO**

**Dirigente Intermédio**

**Subsistema de Gestão do Desempenho**

**I. Identificação**

**Nome do Avaliado :**  
\_\_\_\_\_

**Função:**  
\_\_\_\_\_

**Instituição / Serviço:**  
\_\_\_\_\_

**Responsável pela Avaliação:**  
\_\_\_\_\_

**II. Avaliação de Objetivos**

A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objetivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objetivo e um máximo de 5 objetivos.



<b>ESCALA</b>	
Objetivo superado	3 pontos
Objetivo alcançado	2 pontos
Objetivo não alcançado	0 pontos

**Objetivos** (Definir entre 1 a 5 objetivos)

**Avaliação**

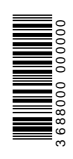

<b>MÉDIA - COMPONENTE OBJECTIVOS</b>	<b>#DIV/ MO* = 0!</b>
--------------------------------------	---------------------------

\*Média dos Objetivos

**III. Avaliação de Atividades**

A escala numérica abaixo, traduz a componente de avaliação de atividades. Devem ser definidas entre um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 15 (quinze), considerando o total das atividades programadas e não programadas.

<b>ESCALA</b>	
Atividade realizada de forma desadequada	1 pontos





Atividade realizada de forma desadequada	2 pontos
Atividade realizada de forma excelente	3 pontos

**Atividades Programadas**

**Avaliação**


**Atividades não Programadas**

**Avaliação**


**MÉDIA - COMPONENTE ACTIVIDADES**

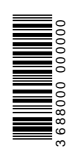
MA\* =

#DIV/  
0!

\*Média das Atividades

**IV. Avaliação Final**

Componente	Ponderador	Avaliação Parcial
------------	------------	-------------------



Média da Componente Objetivos (MO)	70%	#DIV/0!
Média da Componente Atividades (MA)	30%	#DIV/0!

**Avaliação Final #DIV/0!**  
(Avaliações Parciais)

**V. Balanço Global do desempenho do colaborador avaliado**

**VI. Aceitação do Avaliado**

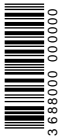
- Concordo com o balanço do desempenho efetuado
- Discordo do balanço do desempenho efetuado

Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:

**Assinaturas**

Avaliador

Avaliado



**Modelo C**

**FICHA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL**

**Pessoal**

**Subsistema de Gestão do Desempenho**

**I. Identificação**

**Nome do Avaliado :**

\_\_\_\_\_

**Função:**

\_\_\_\_\_

**Instituição / Serviço:**

\_\_\_\_\_

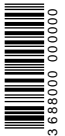
**Responsável pela Avaliação:**

\_\_\_\_\_

**II. Avaliação de Objetivos**

A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objetivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objetivo e um máximo de 5 objetivos.

<b>ESCALA</b>	
Objetivo superado	3 pontos



Objetivo alcançado	2 pontos
Objetivo não alcançado	0 pontos

**Objetivos** (Definir entre 1 a 5 objetivos)

**Avaliação**


<b>MÉDIA - DCOMPONENTE OBJECTIVOS</b>	<b>#DIV/ MO* = 0!</b>
---------------------------------------	---------------------------

\*Média dos Objetivos

**III. Avaliação de Atividades**

A escala numérica abaixo, traduz a componente de avaliação de atividades. Devem ser definidas entre um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 15 (quinze), considerando o total das atividades programadas e não programadas.

<b>ESCALA</b>	
Atividade realizada de forma desadequada	1 pontos
Atividade realizada de forma desadequada	2 pontos
Atividade realizada de forma excelente	3 pontos



**Atividades Programadas**

**Avaliação**


**Atividades não Programadas**

**Avaliação**


**MÉDIA - COMPONENTE ACTIVIDADES**

MA\* =

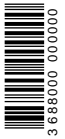
**#DIV/  
0!**

\*Média das Atividades

**IV. Avaliação Final**

<b>Componente</b>	<b>Ponderador</b>	<b>Avaliação Parcial</b>
Média da Componente Objetivos (MO)	70%	<b>#DIV/0!</b>
Média da Componente Atividades (MA)	30%	<b>#DIV/0!</b>

**Avaliação Final #DIV/0!**  
(Avaliações Parciais)





**V. Balanço Global do desempenho do colaborador avaliado**

**VI. Aceitação do Avaliado**

- Concordo com o balanço do desempenho efetuado
- Discordo do balanço do desempenho efetuado

Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:

**Assinaturas**

Avaliador

Avaliado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Modelo A

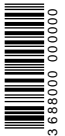
# FICHA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO DIRIGENTE SUPERIOR PREENCHIDO

## DIRIGENTE SUPERIOR

### Subsistema de Gestão do Desempenho

#### I. Identificação

<p>Nome do Avaliado : XXX</p> <p>Função: Diretor Nacional/Geral de uma Direção</p> <p>Instituição / Serviço: Ministério das Finanças</p> <p>Responsável pela Avaliação: Membro do Governo</p>	
---	--



#### II. Avaliação de Objetivos

A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objetivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objetivo e um máximo de 5 objetivos.

	Escala
Objetivo superado	3 Pontos
Objetivo alcançado	2 Pontos
Objetivo não alcançado	1 Ponto

**IV. Balanço Global do desempenho do funcionário avaliado**

Desempenho do colaborador foi mediano. Sugere-se a continua focalização das suas equipas nas metas inerentes ao plano de modernização administrativa bem como aos objetivos relacionados com liquidação e cobrança de impostos.

**V. Aceitação do Avaliado**

- Concordo com o balanço do desempenho efetuado
- Discordo do balanço do desempenho efetuado

**Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:**

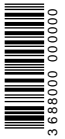
**Assinaturas**

Avaliador

Avaliado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**MODELO B**  
**FICHA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO DIRIGENTE INTERMÉDIO**  
**PREENCHIDO**

**DIRIGENTE INTERMÉDIO**

**Subsistema de Gestão do Desempenho**

**Nome do Avaliado :** XXX

**Função:** Chefe Delegação Aduaneira Administrativa

**Instituição / Serviço:** Ministério das Finanças

**Responsável pela Avaliação:** Dirigente ISuperior XYZ



**II. Avaliação de Objetivos**

A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objetivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objetivo e um máximo de 5 objetivos.

	<b>Escala</b>
<b>Objetivo superado</b>	<b>3 Pontos</b>
<b>Objetivo alcançado</b>	<b>2 Pontos</b>
<b>Objetivo não alcançado</b>	<b>1 Ponto</b>

**Objetivos** (Definir entre 1 a 5 objectivos)

**Avaliação**



Garantir o cumprimento do prazo na divulgação da informação nacional e comunitária.	<b>3</b>
Supervisionar a qualidade e o cumprimento de prazo na emissão de pareceres e recomendações de classificação e exames sumários de autos em processos de contra ordenação e contestação.	<b>2</b>
Supervisionar a execução de estudos com vista a uma atuação uniforme dos serviços, relativamente às mercadorias introduzidas no território aduaneiro da Comunidade e sua apresentação à alfândega no prazo definido.	<b>3</b>
<b>MÉDIA – Componente OBJETIVOS</b>	<b>MO* = 2,67</b>

**\*Média dos Objetivos**

**III. Avaliação de Atividades**

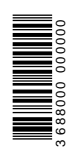
A escala numérica abaixo, traduz a componente de avaliação de atividades. Devem ser definidas entre um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 15 (quinze), considerando o total das atividades programadas e não programadas.

<b>a) atividade realizada de forma desadequada</b>	<b>Escala</b> <b>1</b>
	<b>Ponto</b>
<b>b) atividade realizada de forma adequada</b>	<b>2</b>
	<b>Pontos</b>
<b>c) atividade realizada de forma excelente</b>	<b>3</b>
	<b>Pontos</b>

**Atividades Programadas**

**Avaliação**

Monitorizar, nos termos da regulamentação comunitária, os casos de fraudes e irregularidades.	<b>3</b>
Participar em ações no âmbito da União Europeia e outros organismos internacionais, incluindo a representação de Cabo Verde nas diferentes reuniões e grupos de trabalho constituídos no seio das referidas entidades, no âmbito das suas atribuições.	<b>3</b>
Organizar o arquivo de informação contabilística e financeira de forma a garantir as reconciliações bancárias.	<b>3</b>





Colaborar com outras entidades na elaboração e aplicação dos acordos comerciais preferenciais celebrados entre a Comunidade e países terceiros e gerir os métodos de cooperação administrativa previstos nos vários regimes preferenciais.	<b>2</b>
--	----------

**Atividades não Programadas**

**Avaliação**

Participar na elaboração de tratados, convenções e acordos bilaterais ou multilaterais com incidência aduaneira, bem como integrar os grupos de acompanhamento técnico que, nesse âmbito, sejam constituídos.	<b>1</b>
---	----------

<b>MÉDIA - COMPONENTE ATIVIDADES</b>	<b>2,50</b>
--------------------------------------	-------------

\*Média das Actividades

**IV. Avaliação Final**

Componente	Ponderador	Av. Parcial
Média da Componente Objetivos (MO)	70%	<b>58</b>
Média da Componente Actividades (MA)	30%	<b>25</b>
	<b>Avaliação Final</b>	<b>81</b>

(Σ Avaliações Parciais)

**V. Balanço Global do desempenho do funcionário avaliado**

O desempenho do colaborador foi globalmente muito positivo, podendo, no entanto, melhorar a eficácia ao nível da execução de atividades não programadas.

**VI. Aceitação do Avaliado**

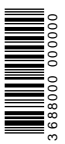
- Concordo com o balanço do desempenho efetuado
- Discordo do balanço do desempenho efetuado

**Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:**

**Assinaturas**

Avaliador

Avaliado



**MODELO C**  
**FICHA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL PREENCHIDO**

**Pessoal**

**Subsistema de Gestão do Desempenho**

**I. Identificação**

Nome do Avaliado : XXX

Função: Técnico Administrativo e Financeiro

Instituição / Serviço: Ministério das Finanças

Responsável pela Avaliação: Dirigente Intermédio XYZ



**II. Avaliação de Objetivos**

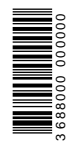
A escala numérica abaixo traduz o grau de concretização dos objetivos. Devem ser definidos um mínimo de 1 objetivo e um máximo de 5 objetivos.

	<b>Escala</b>
<b>Objetivo superado</b>	<b>3 Pontos</b>
<b>Objetivo alcançado</b>	<b>2 Pontos</b>
<b>Objetivo não alcançado</b>	<b>1 Ponto</b>

**Objetivos** (Definir entre 1 a 5 objectivos)

**Avaliação**

Realiza acções tributárias a entidades devedoras, assegurando o pagamento de 85% das dívidas.	3
---	---



Elaborar os mapas financeiros de controlo de custos com um nível de qualidade de 90% (10% de margem de erro).	<b>3</b>
Efectua as reconciliações bancárias dentro do prazo previsto.	<b>1</b>
<b>MÉDIA – COMPONENTE OBJETIVOS</b>	<b>MO* = 2,33</b>

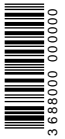
\*Média dos Objetivos

### III. Avaliação de Atividades

A escala numérica abaixo, traduz a componente de avaliação de atividades. Devem ser definidas entre um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 15 (quinze), considerando o total das atividades programadas e não programadas.

	<b>Escala</b>
<b>a) atividade realizada de forma desadequada</b>	<b>1 Ponto</b>
<b>b) atividade realizada de forma adequada</b>	<b>2 Pontos</b>
<b>c) atividade realizada de forma excelente</b>	<b>3 Pontos</b>

<b>Atividades Programadas</b>	<b>Avaliação</b>
Rececionar, analisar, classificar e registar informação financeira e contabilística nos sistemas de informação.	<b>3</b>
Processar as ajudas de custo de deslocações da equipa da repartição.	<b>3</b>
Organizar o arquivo de informação contabilística e financeira de forma a garantir as reconciliações bancárias.	<b>1</b>
Analisar os documentos anexos ao cabimento de despesas, validando os mesmos ou reportando sempre que necessário eventuais incorreções ou omissões.	<b>2</b>
Elaborar mapas e demonstrações financeiras.	<b>2</b>



**Atividades não Programadas**

**Avaliação**

Administrar a gestão do economato da área.	<b>1</b>
--	----------

<b>MÉDIA – COMPONENTE ATIVIDADES</b>	<b>MA* = 2,00</b>
--------------------------------------	-------------------

\*Média das Atividades

**IV. Avaliação Final**

Componente	Ponderador	Av. Parcial
Média da Componente Objetivos (MO)	50%	<b>33</b>
Média da Componente Actividades (MA)	50%	<b>25</b>

**Avaliação final 58**

(Σ Avaliações Parciais)

**V. Balanço Global do desempenho do funcionário avaliado**

O desempenho global do funcionário foi positivo, embora mediano, verificando-se necessidades de melhoria ao nível da capacidade de planeamento e organização, que tiveram impacto sobretudo na execução de tarefas relacionadas com a organização de arquivo, gestão de economato e no cumprimento de prazos das reconciliações bancárias, devido à deficiente organização da informação no arquivo de dados contabilísticos e financeiros. A atividade não programada de gestão do economato deveu-se à necessidade de substituir uma colega de baixa.

**VI. Aceitação do Avaliado**

- Concordo com o balanço do desempenho efetuado
- Discordo do balanço do desempenho efetuado

**Em caso de discordância, apresentar as razões subjacentes:**

**Assinaturas**

Avaliador

Avaliado

