

ANEXO I**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

.....

**DIRIGENTES INTERMÉDIOS
CHEFES DE EQUIPA EPM 1 E 2****FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

ANO DE AVALIAÇÃO:

--	--	--	--	--	--

1. IDENTIFICAÇÃO**1.1. DO AVALIADOR**

NOME																								
CARGO																								
UNIDADE ORGÂNICA																								
NIF							NÚMERO FUNCIONÁRIO																	

1.2. DO AVALIADO

NOME																								
CARGO																								
UNIDADE ORGÂNICA																								
NIF							NÚMERO FUNCIONÁRIO																	

2. PERÍODO EM AVALIAÇÃO

DE							A						
----	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA:

--

3. PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO (contratualização)

3.1. RESULTADOS

[A PREENCHER NO INÍCIO DO CICLO DE AVALIAÇÃO.]

DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA		PONDERAÇÃO /PESO
1.	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
	<u>OBJETIVO:</u>	
2.	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
3.	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
4.	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
	<u>OBJETIVO:</u>	
5.	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
	<u>OBJETIVO:</u>	

3.1.1 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO

OBJETIVO N.º(S):
MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA:

O(S) OBJETIVO(S) Nº.(S) _____ FORAM REFORMULADOS EM ____/____/20____, CONSTANDO DO ANEXO A ESTA FICHA.

O AVALIADOR, EM ____/____/____, _____

O AVALIADO, EM ____/____/____, _____

3.2. COMPETÊNCIAS (contratualização)

[A PREENCHER NO INÍCIO DO CICLO DE AVALIAÇÃO.]

DESIGNAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

1.	<p>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <p>A. Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na organização, consistentes com os princípios e valores da AP. B. Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público. C. Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.</p>
2.	<p>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS: Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <p>A. Estabelece metas ambiciosas, mas realistas, e garante que são postas em prática ações preventivas/corretivas para que os resultados sejam alcançados. B. Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações. C. Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.</p>
3.	<p>LIDERANÇA: Liderar grupos e distribuir o trabalho com base em capacidades e potencial, dar responsabilidade aos outros e motivá-los para o desempenho elevado, acompanhando os colaboradores para atingirem o seu máximo potencial, definir expectativas e padrões claros para o desempenho, estabelecer metas e prazos, disponibilizar a informação e recursos que assegurem a eficácia da equipa.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <p>A. Reforça a autonomia e promove a delegação de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da(s) unidade(s), orgânica(s)/entidade que lidera. B. Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras. C. Fomenta uma cultura de elevado desempenho e motivação, desenvolvendo uma visão partilhada e inspiradora do valor da missão e objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere e promovendo um ambiente empoderador.</p>
4.	<p>GESTÃO DO CONHECIMENTO: Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na organização.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <p>A. Avalia soluções em linha com o levantamento de necessidades de desenvolvimento da organização, e disponibiliza os recursos necessários. B. Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das organizações. C. Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.</p>
5.	<p>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS: Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <p>A. Alinha os planos de atividade da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, incluindo o estudo e avaliação da afetação otimizada de recursos, para garantir o seu bom funcionamento. B. Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa. C. Coordena projetos de acordo com os objetivos estratégicos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade, definindo o cronograma, recursos necessários, orçamentos e padrões de qualidade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.</p>
6.	<p>TOMADA DE DECISÃO: Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.</p> <p>Traduz-se nos seguintes comportamentos:</p> <p>A. Avalia as situações e toma decisões difíceis com impacto na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos seus resultados, mesmo que envolvam riscos e escolhas impopulares. B. Na tomada de decisão, considera os benefícios e os aspetos negativos das opções, tendo em conta os potenciais impactos na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos resultados a longo prazo. C. Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que coordena.</p>

7. **VISÃO ESTRATÉGICA:** Pensar de forma abrangente e antecipar questões relevantes com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura da organização, desenvolver estratégias para atingir objetivos críticos e maximizar os resultados, transmitir a visão, objetivos e estratégias da organização e promover ativamente o alinhamento da organização com as estratégias do Governo.

Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:

A. Demonstra uma perspetiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.

B. Desenvolve estratégias de forma participativa e com base em evidências, para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da organização, tendo em conta necessidades, desafios e oportunidades identificadas.

C. Comunica às equipas as linhas orientadoras estratégicas, assegurando o alinhamento na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, e identifica as conexões, redes relacionais e parcerias que possam ter um papel facilitador na sua concretização.

Obs: A demonstração dos comportamentos associados à competência constantes das Listas de Competências, referem-se ao padrão médio exigível que corresponde à demonstração do comportamento com carácter de regularidade, de modo consistente e eficaz.

3.2.1 IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DO PARÂMETRO DE AVALIAÇÃO

<u>COMPETÊNCIA N.º(S):</u>
<u>MOTIVOS DE DISCORDÂNCIA:</u>

Os parâmetros de avaliação foram contratualizados em reunião realizada em ___/___/_____

O Avaliador _____

O Avaliado _____

4. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

[A PREENCHER NO FINAL DO PERÍODO DE AVALIAÇÃO.]

	DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA	PONDERAÇÃO	AVALIAÇÃO		
			OBJETIVO SUPERADO [Pontuação 5]	OBJETIVO ATINGIDO [Pontuação 3]	OBJETIVO NÃO ATINGIDO [Pontuação 1]
1.	<u>OBJETIVO:</u>				
2.	<u>OBJETIVO:</u>				
3.	<u>OBJETIVO:</u>				
4.	<u>OBJETIVO:</u>				
5.	<u>OBJETIVO:</u>				
TOTAL DA PONDERAÇÃO		100%	PONTUAÇÃO DO PARÂMETRO		

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
N.º 1	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA		
ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: Atuar de acordo com os valores e princípios éticos, revelando compromisso com a missão do serviço público e contribuindo, pelo seu exemplo e conduta pessoal, para incrementar a confiança e reforçar a imagem de uma Administração Pública (AP) ao serviço do interesse coletivo			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A	Define e ou assegura as normas e os procedimentos para garantir padrões elevados de conduta ética na organização, consistentes com os princípios e valores da AP.		
B	Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.		
C	Gere as atividades de equipas, unidade(s) orgânica(s) ou entidade, garantindo um padrão de conduta organizacional consistente com a missão da AP.		
N.º 2	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS: Focar a ação em objetivos que acrescentam valor para a sociedade e para o cidadão, otimizando a utilização dos recursos, garantindo elevados padrões de qualidade e, no seu todo, a sustentabilidade da atividade da Administração Pública			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A	Estabelece metas ambiciosas, mas realistas, e garante que são postas em prática ações preventivas/corretivas para que os resultados sejam alcançados.		
B	Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações		
C	Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.		
N.º 3	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
LIDERANÇA: Liderar grupos e distribuir o trabalho com base em capacidades e potencial, dar responsabilidade aos outros e motivá-los para o desempenho elevado, acompanhando os colaboradores para atingirem o seu máximo potencial, definir expectativas e padrões claros para o desempenho, estabelecer metas e prazos, disponibilizar a informação e recursos que assegurem a eficácia da equipa.			

A	Reforça a autonomia e promove a delegação de autoridade e responsabilidade em todos os níveis da(s) unidade(s), orgânica(s)/entidade que lidera		
B	Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras.		
C	Fomenta uma cultura de elevado desempenho e motivação, desenvolvendo uma visão partilhada e inspiradora do valor da missão e objetivos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que gere e promovendo um ambiente empoderador.		
N.º 4	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
GESTÃO DO CONHECIMENTO: Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na organização			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A	Avalia soluções em linha com o levantamento de necessidades de desenvolvimento da organização, e disponibiliza os recursos necessários.		
B	Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das organizações.		
C	Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.		
N.º 5	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS: Assegurar uma utilização metódica de informações e equipamentos, garantir o cumprimento de prazos, procedimentos, custos e padrões de qualidade, gerir as expectativas das partes interessadas, realizar ou respeitar o planeamento da atividade, sua e de outros, e preparar-se antecipadamente para as tarefas e atividades.			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS			
A	Alinha os planos de atividade da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera, incluindo o estudo e avaliação da afetação otimizada de recursos, para garantir o seu bom funcionamento.		
B	Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.		
C	Coordena projetos de acordo com os objetivos estratégicos da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade, definindo o cronograma, recursos necessários, orçamentos e padrões de qualidade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.		

N.º 6	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
TOMADA DE DECISÃO: Tomar decisões com rapidez, mesmo quando envolvem riscos, tomar decisões difíceis, mesmo quando envolvem escolhas impopulares, tomar decisões ponderadas e bem fundamentadas, assumindo a responsabilidade pelos resultados.			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTEAMENTOS ASSOCIADOS			
A	Avalia as situações e toma decisões difíceis com impacto na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos seus resultados, mesmo que envolvam riscos e escolhas impopulares		
B	Na tomada de decisão, considera os benefícios e os aspetos negativos das opções, tendo em conta os potenciais impactos na(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que lidera e nos resultados a longo a prazo.		
C	Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que coordena		
N.º 7	DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA	PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
VISÃO ESTRATÉGICA: Pensar de forma abrangente e antecipar questões relevantes com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura da organização, desenvolver estratégias para atingir objetivos críticos e maximizar os resultados, transmitir a visão, objetivos e estratégias da organização e promover ativamente o alinhamento da organização com as estratégias do Governo.			
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTEAMENTOS ASSOCIADOS			
A	Demonstra uma perspetiva abrangente dos assuntos relacionados com o seu âmbito de atuação, identificando problemas e oportunidades com impacto no sucesso atual e na sustentabilidade futura.		
B	Desenvolve estratégias de forma participativa e com base em evidências, para maximizar os resultados a curto, médio e longo prazo da organização, tendo em conta necessidades, desafios e oportunidades identificadas.		
C	Comunica às equipas as linhas orientadoras estratégicas, assegurando o alinhamento na(s) unidade(s) orgânica(s) que gere, e identifica as conexões, redes relacionais e parcerias que possam ter um papel facilitador na sua concretização.		

Pontuação do Parâmetro	
-------------------------------	--

PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS		70	
COMPETÊNCIAS		30	

AVALIAÇÃO FINAL MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO MUITO BOM	
	DESEMPENHO BOM	
	DESEMPENHO REGULAR	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE “DESEMPENHO MUITO BOM”

A AVALIAÇÃO COM MENÇÃO DE “DESEMPENHO MUITO BOM”:

	FOI VALIDADA EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ___/___/20___, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA.
	NÃO FOI VALIDADA EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ___/___/20___, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA, TENDO SIDO ATRIBUÍDA A MENÇÃO DE DESEMPENHO _____, CORRESPONDENDO A _____ PONTOS.

6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE “DESEMPENHO BOM”

A AVALIAÇÃO COM MENÇÃO DE “DESEMPENHO BOM”:

	FOI VALIDADA EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ___/___/20___, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA.
	NÃO FOI VALIDADA EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ___/___/20___, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA, TENDO SIDO ATRIBUÍDA A MENÇÃO DE DESEMPENHO _____, CORRESPONDENDO A _____ PONTOS.

7. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE “DESEMPENHO INADEQUADO”

<u>PARÂMETRO RESULTADOS:</u>
<u>PARÂMETRO COMPETÊNCIAS:</u>

A avaliação com menção de “DESEMPENHO INADEQUADO”:

	<u>FOI VALIDADA</u> EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ____/____/20____, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA.
	<u>NÃO FOI VALIDADA</u> EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ____/____/20____, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA, TENDO SIDO ATRIBUÍDA A MENÇÃO DE DESEMPENHO _____, CORRESPONDENDO A ____ PONTOS.

8. RECONHECIMENTO DE MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE) (Fundamentação)

FOI RECONHECIDO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE) EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ____/____/20____, COM OS FUNDAMENTOS CONSTANTES DA RESPECTIVA ATA.

9. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

9.1.

Tomei conhecimento da minha avaliação relativa ao ano indicado, em reunião de avaliação realizada em:	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>								
O AVALIADO:									
O AVALIADO:									

9.2.

Tomei conhecimento da validação/reconhecimento da avaliação quantitativa, após reunião do CCA/SCA:	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>								
O AVALIADO:									
O AVALIADOR									

10. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

ÁREAS A DESENVOLVER	AÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL A CONSIDERAR

11. RECLAMAÇÃO / DECISÃO DA RECLAMAÇÃO

Foi apresentada reclamação?	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisão da reclamação		

12. RECURSO HIERÁRQUICO

Foi apresentado recurso hierárquico?	Sim	Não
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decisão do recurso hierárquico		