



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

**ANEXO II**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
 .....  
**CHEFIAS TRIBUTÁRIAS E ADUANEIRAS**  
**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>	
2.	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA,</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	
3.	<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>	
5.	<u>OBJETIVO:</u>	
	<u>INDICADOR(ES) DE MEDIDA</u>	
	<u>CRITÉRIO DE SUPERAÇÃO</u>	

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

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

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

<b>1.</b>	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS:</b> 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.</p> <p>B. Cria procedimentos e práticas que incentivam a utilização eficiente dos recursos e realiza avaliações periódicas sobre a sustentabilidade das operações.</p> <p>C. Concebe metas específicas e mensuráveis para a qualidade, acompanhando o progresso através de métricas e indicadores de desempenho.</p>
<b>2.</b>	<p><b>LIDERANÇA:</b> 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.</p> <p>B. Cria estratégias e programas que contribuem para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores, alinhado com as melhores práticas e necessidades futuras.</p> <p>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>
<b>3.</b>	<p><b>GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b> 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.</p> <p>B. Promove a difusão, interna e externa, do conhecimento, tendo em vista o desenvolvimento dos processos e procedimentos das organizações.</p> <p>C. Valoriza e promove a aprendizagem contínua, a colaboração e a disseminação do conhecimento como parte integrante das práticas quotidianas.</p>
<b>4.</b>	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> 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.</p> <p>B. Desenvolve, propõe e controla o alinhamento organizacional com os pressupostos do interesse público.</p> <p>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>
<b>5.</b>	<p><b>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS:</b> 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.</p> <p>B. Estabelece planos de contingência em função dos obstáculos e dificuldades que antecipa.</p> <p>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>
<b>6.</b>	<p><b>TOMADA DE DECISÃO:</b> 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.</p> <p>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.</p> <p>C. Assume a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados da(s) unidade(s) orgânica(s)/entidade que coordena.</p>

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**

Os parâmetros de avaliação foram contratualizados em reunião realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

O Avaliador \_\_\_\_\_

O Avaliado \_\_\_\_\_

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

**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]
<b>1.</b>	<u>OBJETIVO:</u>				
<b>2.</b>	<u>OBJETIVO:</u>				
<b>3.</b>	<u>OBJETIVO:</u>				
<b>4.</b>	<u>OBJETIVO:</u>				
<b>5.</b>	<u>OBJETIVO:</u>				
<b>TOTAL DA PONDERAÇÃO</b>		<b>100%</b>	<b>PONTUAÇÃO DO PARÂMETRO</b>		

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
<b>N.º 1</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>		
<b>ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS:</b> 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.			
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			
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.		
<b>N.º 2</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
<b>LIDERANÇA:</b> 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.			
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			
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.		
<b>N.º 3</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	PONTUAÇÃO COMPORTAMENTO	AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO:</b> Adquirir, atualizar e aplicar o conhecimento, partilhar o conhecimento e garantir a captura, armazenamento e acesso às informações e ao conhecimento na organização.			

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.		
<b>N.º 4</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO</b>	<b>AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA</b>
<b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> 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.			
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			
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.		
<b>N.º 5</b>	<b>DESIGNAÇÃO DA COMPETÊNCIA</b>	<b>PONTUAÇÃO COMPORTEAMENTO</b>	<b>AVALIAÇÃO COMPETÊNCIA</b>
<b>ORGANIZAÇÃO, PLANEAMENTO E GESTÃO DE PROJETOS:</b> 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.			
<b>DESIGNAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS ASSOCIADOS</b>			
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
<b>TOMADA DE DECISÃO:</b> 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
DESIGNAÇÃO DOS COMPORTEAMENTOS ASSOCIADOS			
A			
B			
C			

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”:**

	<b>FOI VALIDADA</b> EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ___/___/20___, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA.
	<b>NÃO FOI VALIDADA</b> 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”:**

	<b>FOI VALIDADA</b> EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ___/___/20___, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA.
	<b>NÃO FOI VALIDADA</b> 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”:

	<b><u>FOI VALIDADA</u></b> EM REUNIÃO DO CONSELHO/SECÇÃO COORDENADORA DA AVALIAÇÃO REALIZADA EM ____/____/20____, CONFORME CONSTA DA RESPECTIVA ATA.
	<b><u>NÃO FOI VALIDADA</u></b> 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		