

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DO SISTEMA DE GESTÃO
DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Maputo, 2011

Ficha Técnica

Propriedade: Ministério da Função Pública

Título : Manual de Procedimentos do Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP)

Revisão: DNEPA /DNGERHE

Ilustração da Capa: DNEPA e DTSI

Composição e arranjo gráfico: DTSI e CEDIMO

Impressão:

Compilação e Edição: DNEPA e ISAP

Nº de registo:

Tiragem: 2000 exemplares

Maputo, 2011

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I - GENERALIDADES	9
CAPÍTULO II. PREENCHIMENTO DOS ANEXOS	17
Subcapítulo I - Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal com Funções de Direcção, Chefia e Confiança	17
1. Ficha de Acordo de Desempenho	17
2. Compromisso de Desempenho	18
3. Plano Individual de Actividades Anuais	19
4. Fichas de Acompanhamento	21
5. Reajustamento dos Resultados	24
6. Avaliação Intermédia	25
7. Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado	26
8. Ficha de Avaliação do desempenho Individual do Pessoal com Função de Direcção, Chefia e Confiança	27
9. Adenda	34
Subcapítulo II. Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal Técnico e Administrativo	36
1. Plano Individual de Actividades Anuais	36
2. Ficha de acompanhamento	41
3. Ficha do Reajustamento dos Resultados Esperados	44
4. Ficha de avaliação intermédia	44
5. Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado	46
6. Ficha de Avaliação do Desempenho Individual	48
Subcapítulo - III Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal de Apoio Geral e Técnico	54
1. Plano Individual de Actividades Anuais	55
2. Ficha de acompanhamento	57
3. Ficha de reajustamento dos resultados	60
4. Ficha de avaliação intermédia	61
5. Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado	62
6. Ficha de Avaliação do Desempenho Individual	64
CONCLUSÃO	70

PREFÁCIO

O Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública (SIGEDAP) foi criado através do Decreto 55/2009 de 12 de Outubro, para introduzir uma nova filosofia de avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do Estado, no pressuposto do saber ser, estar e fazer na Administração Pública.

A implementação do SIGEDAP é feita em permanente consonância com o processo de planificação em cada órgão ou Instituição do Estado, tendo em conta a definição clara de objectivos prioritários, para cada período de avaliação e o alcance dos resultados.

O processo de operacionalização deste sistema exige uma actuação responsável por parte dos funcionários e agentes do Estado a todos os níveis, de forma a garantir o melhor desempenho e cumprimento de prazos das actividades planificadas.

O SIGEDAP valoriza e incentiva o diálogo, pois cria momentos no processo de avaliação que exigem a interacção entre avaliador e o avaliado.

Façamos do SIGEDAP um instrumento de promoção da produtividade e de criação de referências vivas do bom desempenho na nossa Administração Pública.

Vitória Dias Diogo
Ministra da Função Pública

INTRODUÇÃO

O presente Manual de Procedimentos foi concebido com o objectivo de facilitar a compreensão do conteúdo básico do SIGEDAP, orientar e auxiliar os avaliadores e avaliados a preencherem de forma correcta e adequada os anexos que compõem o processo de gestão da avaliação do desempenho.

De forma a facilitar a aplicação do SIGEDAP, o manual estrutura-se da seguinte forma: Capítulo I Generalidades; Capítulo II Preenchimento dos Anexos e por último apresenta a Conclusão e o Glossário.

No Manual de Procedimentos encontram-se exemplos práticos de como preencher os seguintes Anexos:

- a) Acordo de desempenho individual para titulares de cargos de Direcção, Chefia e Confiança;
- b) Plano Individual de Actividades Anuais;
- c) Ficha de Acompanhamento Semestral e Trimestral; e
- d) Ficha de Avaliação do Desempenho Individual.

CAPÍTULO I - GENERALIDADES

Neste capítulo, são apresentadas as questões gerais que vão permitir ao avaliador e ao avaliado darem os primeiros passos para desencadear o processo de avaliação do desempenho.

Para iniciar com segurança o processo de avaliação de desempenho, os intervenientes devem ler com atenção o Decreto 55/2009, de 12 de Outubro, que cria o SIGEDAP.

Este Decreto é composto por duas partes: A primeira apresenta um conjunto de artigos e a segunda contém os anexos que, na prática, constituem as principais fichas a serem preenchidas pelo avaliador e pelo avaliado e arquivadas no processo individual de avaliação de desempenho do dirigente, funcionário e agente de Estado.

No Manual de Procedimentos procura-se dar algumas explicações e exemplos de modo a que os intervenientes do processo tenham uma compreensão clara de todo o processo de avaliação de desempenho.

As Disposições Gerais do Decreto n.º 55/2009, de 12 de Outubro (CAPÍTULO I), permitem o conhecimento do conteúdo básico do decreto aos intervenientes, nomeadamente o objecto, o âmbito, os objectivos e os princípios gerais. Para facilitar a compreensão dos princípios gerais apresenta-se de forma sintética a descrição e o significado de cada um deles.

O SIGEDAP aplica-se, de acordo com os números 1 e 2 do Artigo 2.º daquele decreto, aos funcionários e agentes do Estado que exercem as suas actividades nos órgãos centrais e locais, nas Embaixadas, Consulados, Altos Comissariados, representações permanentes e delegações permanentes no estrangeiro. Aplica-se também aos agentes do Estado cujos contratos foram visados pelo Tribunal Administrativo e a todos aqueles que são regidos pela Lei do Trabalho e que prestam serviços ao Estado.

O SIGEDAP tem por objecto a avaliação do desempenho individual dos funcionários e agentes do Estado (Artigo 1.º do Decreto 55/2009, de 12 de Outubro).

Os objectivos do SIGEDAP estão definidos no Artigo 3.º do mesmo decreto, sendo de destacar que o reconhecimento a que se refere este dispositivo na sua alínea e) é consubstanciado na apreciação oral, apreciação escrita, louvor público, inclusão do nome no quadro de honra, concessão do diploma de honra - Artigo 108.º do Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (REGFAE).

O Artigo 4.º do SIGEDAP estabelece os princípios que os funcionários e agentes do Estado devem obedecer no desempenho das suas funções, nomeadamente:

a) Legalidade – A obediência ao princípio da legalidade administrativa implica, necessariamente, a conformidade da acção administrativa com a lei e o direito, isto é, os funcionários e agentes do Estado, na sua actuação devem observar a lei e o direito, estritamente, a Constituição da Republica, o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado e demais legislação vigente na administração Pública;

b) Transparência – Implica a publicidade da actividade administrativa, os órgãos da administração pública estão sujeitos a fiscalização e auditoria periódicas pelas entidades competentes. Nos termos do presente manual a publicação dos actos

administrativos dos órgãos e de instituições da administração pública e indispensável, nomeadamente os regulamentos, normas e outros diplomas legais, incluindo os resultados da avaliação do desempenho

c) Justiça e Imparcialidade – No exercício das suas funções e no seu relacionamento com as pessoas singulares ou colectivas, a Administração pública deve actuar de forma justa e imparcial. A imparcialidade impõe que os titulares e os membros da Administração Pública se abstenham de praticar ou participar na prática de actos ou contratos administrativos, nomeadamente, de tomar decisões que visem interesse próprio, do seu cônjuge, parente ou afim, bem como de outras entidades com as quais possa ter conflitos de interesse, nos termos da lei.

d) Isenção - No exercício das funções os dirigentes, os funcionários e agentes do Estado, devem actuar sem quaisquer influências exteriores que tendem a prejudicar os interesses dos avaliados;

e) Boa-fé – Princípio da prossecução do interesse público e protecção dos direitos e interesses dos cidadãos. Os órgãos da Administração Pública, observado o princípio da boa-fé prossegue o interesse público, sem prejuízo dos direitos e interesses dos particulares protegidos por lei;

f) Integridade - Estado ou qualidade de justo, recto, incorruptível, honesto, imparcial, idóneo;

g) Responsabilização - Qualidade de quem é responsável e é obrigado a responder por certos actos próprios ou alheios ou por algo que lhe foi confiado, a administração pública responde pela conduta dos funcionários e agentes do Estado de que resultem danos a terceiros, sem prejuízo do seu direito de regresso;

Contraditório – No presente SIGEDAP entende-se como princípio do contraditório a possibilidade do avaliado pronunciar-se sobre as observações do avaliador nas diferentes fases do processo, incluindo o resultado da avaliação final, como parte das garantias de defesa previstas na lei.

O CAPITULO II do referido decreto apresenta artigos relacionados com a forma com deve decorrer a articulação entre o SIGEDAP e o processo de planificação, as fases do ciclo de gestão (a planificação, a gestão do desempenho e revisão) e os principais elementos sobre os quais incide a avaliação individual.

Para elaborar o plano de actividades anuais o avaliado deve conhecer e consultar os instrumentos básicos de planificação em uso no nosso país tais como o Plano Quinquenal do Governo (PQG), o Plano Económico e Social (PES) e o Plano Anual de Actividades e Orçamento (PAAO) do seu sector de actividade, donde retira para o seu **plano individual os objectivos prioritário**.

O artigo 6 do SIGEDAP preconiza as seguintes fases do ciclo de gestão:

a) Planificação - Este conceito deve ser entendido como o acto de registo num plano sistematizado de tudo aquilo que deve ser realizado pelo funcionário ou agente de estado, num determinado período de tempo, considerando o resultado esperado, o tempo necessário para alcançar as metas propostas e a qualidade dos resultados. O período de planificação decorre de 1 de Novembro a 31 de Dezembro após a aprovação do PES pela Assembleia da República.

b) Gestão do Desempenho - Consiste na apreciação sistemática e participativa (incluindo as observações e reparos do avaliador ao longo do período da avaliação) de todas as acções incluídas no Plano Individual de Actividades Anuais do avaliado,

o que implica a integração de aspectos humanos, dos objectivos da instituição, dando ênfase a motivação, desenvolvimento e evolução profissional do avaliado.

c) Revisão - Consiste na análise pelo avaliador das diferentes fases do processo de avaliação, tomando em consideração os aspectos positivos e negativos do acompanhamento trimestral e/ou semestral, com objectivo de tecer recomendações com vista a tomada de decisões referentes a avaliação para o ano seguinte, tais como necessidades de capacitação, troca de experiências, formação e outros.

Exercem o papel de coordenação, articulação e acompanhamento do ciclo de gestão do SIGEDAP, a nível central (Ministérios), Provincial e Distrital, respectivamente, os Secretários Permanentes, os Secretários Permanentes Provinciais e os Secretários Permanentes Distritais.

O Chefe de Posto Administrativo tem a sua acção virada à Secretaria Comum e às áreas que integram a mesma secretaria (vide o n.º 2 do Artigo 6.º).

Cabe aos gestores de recursos humanos de cada órgão ou instituição proceder à distribuição das fichas, monitorar o cumprimento das fases do seu preenchimento, actualizar o cadastro após homologação e o arquivo.

A coordenação, articulação e acompanhamento do ciclo de gestão do SIGEDAP nas Secretarias Comuns de Postos Administrativos e das Localidades é da responsabilidade do próprio dirigente.

O CAPÍTULO III do mesmo Decreto apresenta os aspectos práticos relacionados com a avaliação do desempenho, tais como as partes intervenientes (as entidades com competência para homologar, o avaliador e o avaliado) os principais instrumentos do processo de avaliação e os anexos que devem ser preenchidos para constituir o processo individual.

É de destacar as diferentes fases do processo de avaliação, desde a definição dos resultados esperados, o acompanhamento e o reajustamento dos resultados, bem como o preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual.

Outros aspectos relevantes são a notificação do resultado final ao avaliado; a apresentação da reclamação e o recurso; a homologação e a divulgação dos resultados finais; a atribuição de distinções, prémios e ou penalizações, dependendo do nível de desempenho apresentado pelo avaliado.

O mesmo Capítulo apresenta os indicadores de avaliação e os prazos a serem cumpridos nas diferentes fases do processo. Quanto aos indicadores de avaliação final, são apresentados as escalas numéricas para a avaliação quantitativa e os níveis de ponderação qualitativa, bem como os grupos de critérios de ponderação para a atribuição da nota final.

O n.º 2 do artigo 9 prevê que o avaliador é o superior hierárquico directo.

O superior hierárquico inclui, também, os vereadores e os Administradores de Distritos Municipais.

O acompanhamento semestral e trimestral de desempenho do avaliado a que se refere a alínea b) do n.º 1 do artigo 11 do SIGEDAP visa verificar se o plano individual de actividade está sendo correctamente aplicado/executado e se os prazos estão sendo cumpridos.

A alínea d) do n.º 1 artigo 11 do SIGEDAP determina que o preenchimento da ficha de avaliação do desempenho individual é precedido de entrevista com o avaliado.

A entrevista consiste na busca de consenso entre o avaliador e o avaliado, baseado nas avaliações intermédias (semestrais ou trimestrais), tendo em vista a classificação final.

Notificação do resultado final ao avaliado – uma vez terminado o processo de atribuição de pontuação final, o funcionário ou agente do estado é notificado para tomar conhecimento do resultado e fazer comentários pertinentes e para a necessária aposição de assinatura na ficha de avaliação do desempenho individual após os comentários pelo avaliador, para posterior homologação pela entidade competente.

A reclamação e recurso previstos na alínea f) do artigo 11 do supracitado decreto deve ser apresentada ao avaliador (superior hierárquico imediato) dentro dos prazos estabelecidos nos artigos 127 e 128 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE);

Quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos no artigo 13 do SIGEDAP, sugere-se o seguinte:

- a)** Até 31 de Janeiro de cada ano, o avaliador notifica por escrito ou oralmente o avaliado para tomar conhecimento dos resultados da avaliação final;
- b)** Até 28 de Fevereiro, o avaliado pronunciar-se e apresenta a eventual reclamação ou recurso, seguindo os prazos estabelecidos nos artigos 127 e 128 do EGFAE;
- c)** Até 15 de Março de cada ano, o avaliador remete por escrito as fichas de avaliação à entidade competente para efeitos de homologação.

MODELO DE OFÍCIO DE ENVIO DAS FICHAS PARA HOMOLOGAÇÃO



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

Exma Senhor (a)
Director (a) _____

MAPUTO

N/Refn°/MINAG/DN/995/....

Maputo, de..... de

Assunto: Homologação das fichas de avaliação de desempenho

ÚNICO: Tenho a honra de enviar à Vossa excelência, as fichas de avaliação de desempenho dos funcionários e agentes do Estado, abaixo mencionados e em serviço nesta unidade orgânica, para efeitos de homologação nos termos da alínea a), do n.º 1 do artigo 9, do Decreto n.º 55/2009, de 12 de Outubro.

Cordiais saudações.

(Local e data)

O Director Nacional

(Carreira)

O n.º 6 do artigo 14 do SIGEDAP dispõe que a classificação final a atribuir ao avaliado é igual à soma dos resultados da pontuação obtida em cada grupo de avaliação.

Esta classificação final a atribuir ao avaliado deve ser expressa em números reais, com duas casas decimais no máximo.

Para efeitos do disposto no artigo 15 do SIGEDAP, a seguir se apresenta o modelo de requerimento de reclamação e recurso.

MODELO DE REQUERIMENTO PARA RECLAMAÇÃO/RECURSO

Exmo Senhor _____

(Nome) _____, (Carreira), funcionário de nomeação (definitiva ou provisória), em serviço na(o) (órgão/instituição/unidade orgânica) _____, tendo obtido ____ (escrever a pontuação atribuída) valores na avaliação de desempenho e não se conformando com o facto em virtude de _____ (expor os motivos da reclamação/recurso) vem nos termos do artigo 127 do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado, requerer à V. Excia se digne rever a pontuação atribuída nas alíneas c) e d) dos respectivos critérios.

(Local e data)

(Assinatura do requerente)

O artigo 17 do SIGEDAP, atinente à mobilidade, prevê que não sejam submetidos à avaliação de desempenho na instituição de origem os funcionários que se encontrem nas seguintes situações:

- a) actividade fora do quadro,
- b) inactividade no quadro
- c) inactividade fora do quadro.

De acordo com os Artigos 29.º, 30.º e 31.º do EGFAE essas situações consistem em:

Actividade fora do quadro

Considera-se em actividade fora do quadro o funcionário que:

- a) Se encontre na situação de trabalhador-estudante a tempo inteiro;
- b) Se encontre no gozo de licença especial;
- c) Tiver sido chamado a prestar serviço militar efectivo normal;
- d) Se encontre na situação de doença por período superior a um e até seis meses;
- e) Se encontre em regime de destacamento.

Inatividade no quadro

Considera-se em situação de inatividade no quadro o funcionário que transitoriamente não exerça as suas funções por algum dos seguintes motivos:

- a) Gozo de licença registada, para acompanhamento de cônjuge em missão de serviço no estrangeiro ou para exercício de funções em organismos internacionais por período até um ano;
- b) Doença por período superior a seis meses até um ano;
- c) Na situação de prisão preventiva.

Inatividade fora do quadro

Considera-se em inatividade fora do quadro o funcionário nas seguintes circunstâncias:

- a) Gozo das licenças para acompanhamento de cônjuge em missão de serviço no estrangeiro ou para exercício de funções em organismos internacionais por período superior a um ano;
- b) Na situação de regime especial de assistência;
- c) Doença por período superior a um ano;
- d) Gozo de licença ilimitada;
- e) Desligado do serviço para efeitos de aposentação;
- f) Na situação de cumprimento de pena de prisão que não implique a expulsão.

Para efeitos do disposto no Artigo 18.º apresenta-se o seguinte modelo de dados estatísticos globais de avaliação do desempenho:

MODELO DE APRESENTAÇÃO DE DADOS ESTATÍSTICOS GLOBAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ano de 20_____

Descrição dos vectores	Excelente	Excedeu os requisitos	Preenche completamente os requisitos	Em desenvolvimento	Não satisfaz os requisitos
Pessoal em funções de direcção, chefia e confiança					
Pessoal técnico e administrativo					
Pessoal de apoio geral e técnico					
TOTAL					

O Gestor de Recursos Humanos

(Nome e carreira)

Os números 1 e 2 do Artigo 22.º do SIGEDAP fazem referência à assinatura do acordo de desempenho.

O acordo de desempenho é o comprometimento a que se sujeita o funcionário em exercício de funções de direcção, chefia ou confiança, em cumprir o plano individual de actividades, que reflecte o PES do órgão ou instituição e o Plano Anual de Actividades e Orçamento (PAAO) da unidade orgânica.

CAPÍTULO II. PREENCHIMENTO DOS ANEXOS

Neste capítulo constam os anexos, a título de exemplo, que compõem o processo de avaliação de desempenho dos três vectores, nomeadamente:

Subcapítulo I - Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal com Funções de Direcção, Chefia e Confiança

A avaliação de desempenho individual do pessoal com funções de direcção, chefia e confiança é precedida pelo preenchimento das seguintes fichas:

- (1) Ficha de Acordo de Desempenho (Anexo – 1A) constituída pelas seguintes partes: Compromisso de Desempenho e Plano Individual de Actividades Anuais;
- (2) Ficha de Acompanhamento Semestral (Anexo – 1B) constituída pelas seguintes partes: Acompanhamento de Execução do Plano Individual de Actividades Anuais; Reajustamento dos Resultados Esperados; Competências Reveladas Durante a Execução do Plano Individual, Comentário Geral sobre o Desempenho Individual do Avaliado em cada Semestre.
- (3) Ficha de Acompanhamento Trimestral (Anexo – 1C) constituída pelas seguintes partes: Acompanhamento de Execução do Plano Individual de Actividades Anuais; Reajustamento dos Resultados Esperados; Competências Reveladas Durante a Execução do Plano Individual, Comentário Geral sobre o Desempenho Individual do Avaliado em cada Trimestre.
- (4) Ficha de Avaliação de Desempenho Individual (Anexo – 1D) é constituída pelas seguintes partes: Avaliação Desempenho Individual, Comentários Gerais do Avaliado, Comentários Gerais do Avaliador, Recomendações para Melhoria do Desempenho do Avaliado e Assinatura dos Intervenientes.

1. Ficha de Acordo de Desempenho

Esta ficha deve ser preenchida por todos os funcionários com função de Direcção, Chefia e Confiança e assinado pelo avaliador, no período de 1 de Novembro a 31 de Dezembro do ano anterior ao da avaliação.

Primeira página

ANEXO – 1A

 República de Moçambique -----
ACORDO DE DESEMPENHO DO PESSOAL COM FUNÇÃO DE DIRECÇÃO, CHEFIA E CONFIANÇA
Nome do funcionário ou Agente do Estado: a) _____
Sector: b) _____ (Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia)
Ano: c) _____

Nota explicativa:

a) O nome do funcionário ou agente do Estado deve ser o que vem no seu processo individual; **b)** o sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); **c)** refere ao ano em que decorre a avaliação, vide Artigo 13 (Prazos) do presente Manual.

Segunda Página

ANEXO - 1A

<u>Dados do Avaliado</u>	
Órgão / Instituição_a)	_____
(Referência à Unidade Orgânica)	
Nome do Avaliado b)	_____
Categoria c)	_____
Função d)	_____
Classificação obtida no ano anterior e)	_____
<u>Dados do Avaliador</u>	
Nome do Avaliador f)	_____
Função g)	_____

Nota explicativa:

a) Órgão ou instituição onde o avaliado presta serviços; **b)** nome completo do avaliado; **c)** a categoria que ostenta de acordo com o Visto atribuído pelo Tribunal Administrativo; **d)** Função que desempenha, de acordo a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações do aparelho do Estado; **e)** Classificação obtida no ano anterior; **f)** nome completo do avaliador; **g)** função desempenhada pelo avaliador, de acordo com a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações em vigor no aparelho do Estado.

2. Compromisso de Desempenho

Nesta parte o avaliado compromete-se a executar as tarefas que constam do Plano Individual de Actividades Anuais. Vide a informação abaixo:

 COMPROMISSO DE DESEMPENHO	
Eu a) _____, através do presente Acordo de Desempenho, comprometo-me a cumprir com zelo e dedicação as actividades que constam do Plano Individual de Actividades Anuais que é parte integrante do presente acordo.	
Data e local b) _____	
Assinatura do Avaliado	Assinatura do Avaliador
c) _____	d) _____

Nota explicativa:

a) Nome da pessoa que se compromete; **b)** Local e data; **c)** assinatura do avaliado; **d)** assinatura do avaliador.

3. Plano Individual de Actividades Anuais

Para um preenchimento correcto desta Ficha, o avaliado deve recorrer aos seguintes instrumentos de trabalho:

- a) PQG - Programa Quinquenal do Governo, no espaço onde aparece escrito Acções Prioritárias por áreas;
- b) PES – Plano Económico e Social.

É também importante seguir os seguintes passos:

Primeiro: o avaliado deve tomar conhecimento dos objectivos inscritos no Plano de Actividades do seu superior hierárquico, neste caso particular do seu avaliador.

Segundo: realizar-se uma concertação entre o avaliador e o avaliado.

Terceiro: o avaliado deve consultar o Plano Económico e Social no ponto referente as Principais Linhas de Desenvolvimento por Programa

Quarto: o avaliador deve consultar na tabela da respectiva área de actividade do avaliado retirando dela o Objectivo do Programa e transcrevê-lo para o seu plano.

Objectivos Prioritários do Sector

ANEXO – 1A

Prioridade 1	Promover o ensino básico em todo País
Prioridade 2	Coordenar e controlar o processo de elaboração e execução dos programas de Cooperação no âmbito das atribuições do Ministério.
Prioridade 3	

No preenchimento do Plano de Actividades, o avaliado deve ter em consideração o Artigo 6.º (Ciclo de Gestão) do SIGEDAP.

Plano de Actividades

ANEXO 1-A

Objectivos Prioritários do órgão ou Instituição	Actividades Individuais	Resultados Esperados	Meios Necessários	Prazos	Factores de Sucesso
Promover o ensino básico em todo País	Assegurar a abertura de 100 salas de aulas	Abertas 100 novas salas de aulas	Orçamento	Até 31 Dezembro de 2010	Disponibilização atempada do orçamento
	Criar condições para que haja 3000 vagas para ensino primário completo (1ª a 7ª classe) em todo País.	Criadas 3000 vagas para o ensino primário	Orçamental	Até 31 de Dezembro de 2010	disponibilização atempada do orçamental
Coordenar e controlar o processo de elaboração e execução dos programas de	Preparar o processo de renovação dos Acordos de Cooperação entre Moçambique e os países que apoiam	Acordos preparados e aprovados	Recursos humanos e financeiros	Setembro de 2010	Vontade política, disponibilização dos materiais
Cooperação no âmbito das atribuições do Ministério	o ADE (Apoio Directo as Escolas)				

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura. do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Ministro de tutela

Para preencher devidamente o Plano de Actividades o avaliado deve seguir os seguintes passos:

1. Transformar os Objectivos em actividades individuais, respeitando a necessidade de serem identificáveis, observáveis e mensuráveis como forma de permitir a previsão dos resultados que se espera alcançar. Referir ainda que um objectivo prioritário pode gerar várias actividades mas é necessário que, o avaliado sempre se questione, “que actividades preciso de executar para alcançar um determinado objectivo que conste no PES da instituição?”
2. Na coluna onde está escrito “resultados esperados”, o avaliado deve escrever os resultados que espera alcançar em cada uma das actividades. Esta informação irá ajudar o avaliador na verificação dos mesmos no decorrer do processo de acompanhamento.
3. Ao colocar as actividades que o avaliado pretende alcançar é chamado a indicar os meios necessários para a execução da mesma, respeitando sempre os mecanismos internos de planificação existentes na instituição. É preciso que o avaliado seja realista, colocando as actividades que se sejam exequíveis no período que decorre a avaliação, como forma de evitar justificações.
4. Os factores de sucesso são as condições prévias necessárias para a realização das actividades planificadas. Estes são elementos fundamentais para esclarecer ou fundamentar a necessidade da existência de recursos para o cumprimento da actividade e não devem ser interpretados como aspectos negativos que influenciam a execução da tarefa, mas sim, como uma mais-valia para cumprimento da actividade.
5. Após o preenchimento de toda a ficha, o avaliado deve apresentá-la ao seu avaliador, para que possam negociar os resultados que o avaliado se compromete a executar ao longo do período da avaliação. É importante o preenchimento do plano anual de actividades individuais pelo avaliado.
6. A assinatura do plano individual de actividades anuais pelo avaliado e pelo avaliador, constitui uma forma de compromisso em relação às actividades apresentadas.

4. Fichas de Acompanhamento

A Ficha de Acompanhamento do Pessoal com Função de Direcção, Chefia e Confiança deve ser preenchida trimestral ou semestralmente pelo avaliador, conforme o previsto no Artigo 13.º (Prazos) do presente manual.

O Acompanhamento Trimestral ou Semestral das actividades executadas por parte do avaliador é importante na medida em que permite a verificação do grau do cumprimento. Esta informação servirá de elemento de ponderação na avaliação do desempenho.



República de Moçambique

**FICHA DE ACOMPANHAMENTO SEMESTRAL DO PESSOAL
COM FUNÇÃO DE DIRECÇÃO, CHEFIA E CONFIANÇA**

Nome do funcionário ou agente do Estado_a) _____

Sector b) _____

(Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia)

ANO c) _____

Nota explicativa:

a) O nome do funcionário ou agente do Estado deve ser o que vem no seu processo individual; **b)** o sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); **c)** refere ao ano em que decorre a avaliação, vide Artigo 13 (Prazos) do presente Manual.

Segunda Página

Dados do Avaliado

Órgão/Instituição a) _____

(Referência a Unidade Orgânica)

Nome do Avaliado b) _____

Categoria c) _____

Função d) _____

Classificação obtida no ano anterior e) _____

Dados do Avaliador

Nome do Avaliador f) _____

Função g) _____

Nota explicativa:

a) Órgão ou instituição onde o avaliado presta serviços; **b)** nome completo do avaliado; **c)** a categoria que ostenta de acordo com o Visto atribuído pelo Tribunal Administrativo; **d)** Função que desempenha, de acordo a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações do aparelho do Estado; **e)** Classificação obtida no ano anterior; **f)** nome completo do avaliador; **g)** função desempenhada pelo avaliador, de acordo com a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações em vigor no aparelho do Estado.

Acompanhamento da Execução do Plano Individual de Actividades Anuais

Esta ficha serve para a verificação/accompanhamento do ponto de situação de cada uma das actividades previstas no plano. Este acompanhamento vai permitir a avaliação minuciosa e detalhada do cumprimento dos prazos das actividades previstas.

É necessário que o avaliador acompanhe e verifique se os resultados alcançados bem como a qualidade apresentada, correspondem àquilo que foi previsto no plano de actividades individual.

As actividades definidas pelo avaliado devem ser facilmente identificáveis, mensuráveis e observáveis, para permitir que o avaliador faça uma verificação da sua execução reduzindo assim a subjectividade na avaliação do desempenho.

Acompanhamento da Execução do Plano Individual de Actividades Anuais

Actividades Previstas no Plano ¹	Semestre	Ponto de Situação ²	Cumprimento dos Prazos ³	Resultados alcançados	Qualidade dos resultados apresentados ⁴
Assegurar a abertura de 100 salas de aulas	1º	Em curso	Dentro do prazo	Abertas 30 novas salas de aulas	Regular
	2º	Por realizar	Fora do prazo	Abertas 40 novas salas de aulas	Regular
Criar condições para que haja 3000 vagas para novos ingressos no ensino primário completo	1º	Em curso	Dentro do prazo	Criadas as 1500 vagas	Bom
	2º	Cumprida	Dentro do prazo	Criadas as 1500 vagas	Bom
Preparar o processo de renovação dos Acordos de Cooperação entre Moçambique e os países que apoiam o ADE (Apoio Directo às Escolas)	1º	Em curso	Dentro do prazo	Contactados 6 países do ADE	Bom
	2º	Cumprida	Dentro do prazo	Contactados 6 países do ADE	Bom

¹ Alistar as actividades constantes do Plano Individual de Actividades anuais, incluindo as novas actividades acrescentadas por Adenda.

² Indicar se a actividade foi **concluída**, se ainda está **em curso** ou está **por realizar**

³ Indicar se as actividades concluídas foram realizadas **dentro do prazo** ou **fora do prazo**.

⁴ Referir se a qualidade dos resultados apresentados é **excelente**, **Muito boa**, **Boa**, **Regular** ou **má**.

5. Reajustamento dos Resultados

Esta ficha deve ser preenchida **apenas** nos casos em que haja necessidade de Reajustamento dos Resultados estabelecidos no Plano Individual de Actividades Anuais.

Não havendo lugar a reajustamento, deve-se deixar a ficha em branco, isto é, não preenchida..

REAJUSTAMENTO DOS RESULTADOS ESPERADOS⁵

Resultados esperados no Plano Individual de Actividades Anuais	Novos Resultados Esperados	Actividades Resultantes do reajustamento dos Resultados	Prazos	Motivo do Reajustamento dos Resultados

Considera-se que há lugar para o reajustamento nos seguintes casos.

- a) O incumprimento das actividades previstas causado por falta de recursos materiais e financeiros.
- b) O incumprimento das actividades previstas causadas por uma calamidade (cheia, ciclone, etc)
- c) outros acontecimentos cuja ocorrência inviabilize a realização das actividades planificadas

O preenchimento desta ficha é feita mediante uma negociação entre o avaliador e o avaliado.

Ainda sobre esta parte, o avaliador deve preencher após a negociação com o avaliado. Esta ficha poderá ser preenchida somente na situação em que o avaliado não conseguiu cumprir com as actividades previstas não por culpa dele mas sim, por factores externos ao avaliado como por exemplo:

O avaliado não conseguiu executar a actividade de abertura de 100 salas de aulas por falta de financiamento.

É de e referir que o preenchimento desta parte obedece a mesma filosofia e o mesmo princípio do Plano de actividades.

Note-se que para cada um dos resultados reajustados deve ser apresentado o motivo, ou seja o porquê do respectivo reajustamento.

⁵ Esta tabela apenas é preenchida nos casos em que houver necessidade de reajustamento dos Resultados estabelecidos no Plano Individual das Actividades Anuais. Deve ser preenchida pelo avaliador, em concertação com o avaliado, após preenchimento da grelha de Acompanhamento, para rever o Plano Individual.

6. Avaliação Intermédia

Este processo deve ser realizado pelo avaliador colocando o símbolo “√” na classificação correspondente ao desempenho do avaliado, tomando em consideração os seguintes aspectos:

1. Efectuar a avaliação intermédia de forma qualitativa no período de acompanhamento, escrevendo apenas o símbolo “√”.
2. Usar a informação qualitativa no preenchimento da ficha de avaliação do desempenho na fase final do processo na altura em que o avaliador estiver a preencher a ficha de avaliação de desempenho.

Competências reveladas durante a execução do Plano Individual

Critérios	Classificação ⁶	1º S	2º S
a) Cumprimento dos Objectivos e Planos	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
b) Cumprimento das Metas	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
c) Cumprimento dos Prazos	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos	√	√
	Em desenvolvimento		
	Não satisfaz os requisitos		
g) Inovação	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
h) Competência de Liderança	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos	√	√
	Em desenvolvimento		
	Não satisfaz os requisitos		
l) Competência Técnica	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
d) Qualidade dos Resultados	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
e) Responsabilidade	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
f) Criatividade	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
j) Competência de Gestão	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
k) Comunicação	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		√
	Em desenvolvimento	√	
	Não satisfaz os requisitos		
l) Capacidade de Trabalho em Equipa	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		

⁶ Assinale √ na classificação correspondente ao desempenho do avaliado, tomando em consideração a *descrição de desempenho* apresentada na Ficha de Avaliação do Desempenho Individual do Pessoal com Função de Direcção e Chefia.

m) Aproveitamento em Programas de Formação	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
n) Competências Reveladas Após Formação	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
o) Pontualidade	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos	√	√
	Em desenvolvimento		
	Não satisfaz os requisitos		
p) Assiduidade	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos	√	√
	Em desenvolvimento		
	Não satisfaz os requisitos		
q) Disciplina	Excelente		
	Excedeu os requisitos		
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento	√	√
	Não satisfaz os requisitos		
r) Apresentação e postura	Excelente		
	Excedeu os requisitos	√	√
	Preenche completamente os requisitos		
	Em desenvolvimento		
	Não satisfaz os requisitos		

7. Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado

Esta ficha deve ser preenchida pelo avaliador para os dois semestres ou quatro trimestres, apresentando o seu comentário geral tendo em conta todas as actividades previstas. Esta informação será útil para a ponderação na avaliação final do desempenho.

1. O avaliador deve apresentar a avaliação intermédia auscultando a opinião do avaliado sobre os elementos positivos e negativos da avaliação, de modo a permitir que o avaliado possa melhorar o seu desempenho.
2. A ficha deve ser assinada pelo avaliado e pelo avaliador.

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 1º Semestre

O avaliado realizou as actividades abaixo do desejado devendo para o efeito melhorar bastante no 2º semestre.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinat. do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Ministro de tutela

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 2º Semestre

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 2º Semestre

O avaliado melhorou o seu trabalho, o que lhe permitiu concluir as actividades dentro do prazo estabelecido embora a qualidade dos resultados precise de ser melhorada.

Local e Data *Indicar*

Assinatura do avaliado

Assinatura. do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Ministro de tutela

8. Ficha de Avaliação do desempenho Individual do Pessoal com Função de Direcção, Chefia e Confiança

No preenchimento desta ficha o avaliador deve ser justo, apoiando-se nos princípios básicos que orientam o SIGEDAP, constantes do Artigo 4.º do referido documento.

Tomando em consideração os comentários gerais sobre o desempenho individual do avaliado em cada trimestre ou semestre, o avaliador deverá ponderar entre as actividades, os resultados e as prioridades na para atribuição da pontuação final.

A ponderação consiste em avaliar o peso das actividades e dos resultados durante o período em que decorreu a avaliação tendo em conta, as prioridades estabelecidas. O avaliador deverá achar a média qualitativa dos quatro trimestres ou dois semestres.

Na ponderação, o avaliador deve observar os seguintes passos:

1. Achar a média das avaliações intermédias, para os titulares de cargos de direcção, chefia e confiança que assinam os acordos de desempenho e para os que não assinam, respectivamente.
2. Calcular a média qualitativa das avaliações intermédias. Para que possa achar a média qualitativa o avaliador deverá ter em conta os comentários que foram sendo escritos ao longo do processo de acompanhamento do desempenho do avaliado e fazer a ponderação.
3. Verificar a tendência (crescente, decrescente ou estacionária) das quatro classificações intermédias. Em caso de quatro classificações diferentes por exemplo, numa situação em que o avaliado começa da classificação: i) Em desenvolvimento ii) Preenche completamente os requisitos iii) Excelente iv) Excedeu os requisitos - para este caso o avaliado tende a aumentar ou melhorar o desempenho, deste modo não poderá ser o mais fraco e nem o melhor, mas sim, na posição intermédia que é Preenche completamente os requisitos ou na posição de Excedeu os requisitos.

- o Escolher a classificação para que tende o desempenho do avaliado, tendo em consideração os comentários do avaliador durante o processo, pode-se escolher qualquer uma das posições intermédias acima referenciadas.
4. Converter a classificação qualitativa em quantitativa, fazendo as devidas ponderações, já que as notas a colocar variam, por exemplo, em desenvolvimento corresponde a pontuação que varia de 10 a 13, conforme o Artigo 14.º (Avaliação Final) do SIGEDAP.
 5. Apresentar a classificação do grupo tendo em conta a percentagem e a fórmula. A fórmula consiste em somar a pontuação dos critérios de cada grupo, dividir pelo número de critérios existentes no grupo e multiplicar pela percentagem indicada.
 6. Depois de calcular a pontuação de cada grupo, conforme a fórmula acima referenciada e que consta nas fichas de avaliação de desempenho, o avaliador deve somar a pontuação de todos os grupos e obterá a classificação final.
 7. O avaliado e o avaliador devem escrever os seus comentários gerais sobre o processo no que diz respeito aos seus sentimentos em relação a avaliação, focalizando os pontos fortes e fracos bem como as recomendações do avaliador para a melhoria do desempenho do avaliado.
 8. Apresentar a avaliação ao avaliado, de modo a permitir que ele possa expressar o seu parecer e ou sentimento em relação ao processo de avaliação.
 9. A avaliação de desempenho deverá ser assinada pelo avaliado e o avaliador como forma de assumir o resultado de todo processo.
 10. Homologar a avaliação tendo em consideração as pessoas que têm competência de o fazer conforme consta no Artigo 9.º (Partes Intervenientes) deste manual.

 REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE		FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL COM FUNÇÃO DE DIRECÇÃO, CHEFIA E CONFIANÇA		PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE 01/01/11 A 31/12/11	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO					
SECTOR ⁷ : <i>Ministério da Educação</i>					
ORGÃO/INSTITUIÇÃO: <i>Direcção Nacional de Planificação e Cooperação</i>					
NOME: <i>Taona Farai Fungai</i>					
CATEGORIA: <i>Técnico Superior N1</i>					
FUNÇÃO: <i>Director Nacional</i>					
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL					
CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO		PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS ⁸
GRUPO I (50%)					
a) Cumprimento dos Objectivos e Planos	1	Excelente orientação da instituição para o pleno cumprimento e superação dos objectivos do Governo e institucionais; alto sentido e rigor na implementação das suas políticas e estratégias.	19 a 20	13	
	2	Muito boa orientação da instituição para o cumprimento dos objectivos do Governo e institucionais; rigor na implementação das suas políticas e estratégias.	17 a 18		
	3	Boa orientação da instituição para o cumprimento dos objectivos do Governo e institucionais, pouco rigor na implementação as suas políticas e estratégias.	14 a 16		
	4	Ocasionalmente orienta a instituição para o cumprimento dos objectivos do Governo e institucionais. Lacunas na implementação das suas políticas e estratégias.	10 a 13		
	5	Incumprimento dos objectivos do Governo e institucionais.	0 a 9		
b) Cumprimento das Metas	1	Excelente nível de alcance das metas; ultrapassa constantemente as expectativas. resultados excelentes.	19 a 20	13	
	2	Regularmente alcança as metas. Muito bons resultados.	17 a 18		
	3	Alcança as metas, com bons resultados.	14 a 16		
	4	Esporadicamente alcança as metas, com resultados que precisam de melhorias.	10 a 13		
	5	Nunca alcança as metas.	0 a 9		
c) Cumprimento de Prazos	1	Executa as tarefas com rapidez, oportunidade e em prazos mais curtos do que o esperado, com resultados de excelente qualidade.	19 a 20	13	
	2	Executa as tarefas com rapidez, oportunidade e em prazos mais curtos do que o esperado, com muito bons resultados.	17 a 18		
	3	Executa as tarefas dentro dos prazos estabelecidos, com resultados satisfatórios.	14 a 16		
	4	Executa as tarefas, por vezes, fora dos prazos estabelecidos, com resultados que precisam de melhorias.	10 a 13		
	5	Executa as tarefas sempre fora dos prazos estabelecidos, com resultados não satisfatórios.	0 a 9		
d) Qualidade dos Resultados	1	Executa as tarefas com alta qualidade e incentiva, permanentemente, os colaboradores para a excelência na qualidade dos resultados.	19 a 20	12	
	2	Executa as tarefas com muito boa qualidade e incentiva, permanentemente, os colaboradores para alcançarem resultados muito bons.	17 a 18		
	3	Executa as tarefas com boa qualidade e incentiva os colaboradores a alcançarem bons resultados.	14 a 16	12	
	4	Executa as tarefas com baixa qualidade e pouco incentiva os colaboradores para a qualidade dos resultados.	10 a 13		
	5	Executa as tarefas com má qualidade e não incentiva os colaboradores a apresentarem resultados de qualidade.	0 a 9		

⁷ Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia.

⁸ Atribui-se a pontuação escolhendo, apenas um campo na "Descrição do Desempenho" que tenha uma relação com o desempenho do avaliado. A pontuação representa um valor dentro do intervalo dos "Pontos Atribuídos" em cada critério.

e) Responsabilidade	1	Excelente nível de ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; toma iniciativa e incentiva, permanentemente, os colaboradores; promove a cultura de rigor e de responsabilização.	19 a 20	12
	2	Muito bom nível de ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; toma iniciativa e incentiva os colaboradores; promove a cultura de rigor e de responsabilização.	17 a 18	
	3	Revela boa ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; esporadicamente toma iniciativa e incentiva os colaboradores; ocasionalmente promove a cultura de rigor e de responsabilização.	14 a 16	
	4	Ponderação satisfatória nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; poucas vezes toma iniciativa e incentiva os colaboradores; raramente promove a cultura de rigor e de responsabilização.	10 a 13	
	5	Sem ponderação nos actos que assume e na orientação dos colaboradores; não toma iniciativa, não promove a cultura de rigor e de responsabilização.	0 a 9	
Classificação do Grupo I		(a+b+c+d+e) : 5 x 0,50	Pontuação 6,3	

GRUPO II (25%)

f) Criatividade	1	Excelente nível de criatividade na execução das tarefas; incentiva, permanentemente, os colaboradores à criatividade e na realização das tarefas, buscando a auto-superação e a excelência na qualidade dos resultados.	19 a 20	13
	2	Muito bom nível de criatividade na execução das tarefas; incentiva, permanentemente, os colaboradores à criatividade na realização das tarefas, buscando sempre a melhoria na qualidade dos resultados.	17 a 18	
	3	Executa as tarefas com bom nível criatividade e incentiva os colaboradores na realização das tarefas, buscando qualidade dos resultados.	14 a 16	
	4	Executa as tarefas com pouca criatividade e, esporadicamente, incentiva os colaboradores à criatividade na realização das tarefas, não focaliza a qualidade dos resultados.	10 a 13	
	5	Executa as tarefas sem criatividade, não incentiva os colaboradores e nem focaliza a qualidade dos resultados.	0 a 9	

g) Inovação	1	Excelente capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	19 a 20	12
	2	Muito boa capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de inovação, liderança e gestão de mudanças.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de inovação, liderança e gestão de mudanças.	0 a 9	

h) Competência de Liderança	1	Excelente alinhamento do trabalho com as metas institucionais; elevada capacidade de mobilização dos colaboradores para uma constante auto-superação.	19 a 20	15
	2	Muito bom alinhamento do trabalho com as metas institucionais e influencia os colaboradores para a auto-superação.	17 a 18	
	3	Bom alinhamento do trabalho com as metas institucionais e influencia o desempenho dos colaboradores.	14 a 16	
	4	Alinhamento satisfatório do trabalho com as metas institucionais, com fraca influência no desempenho dos colaboradores.	10 a 13	
	5	Fraco alinhamento do trabalho com as metas institucionais e não influencia o desempenho dos colaboradores.	0 a 9	

i) Competência Técnica	1	Excelente conhecimento profissional na execução das actividades que ultrapassa, em regra, as exigências.	19 a 20	13
	2	Muito bom conhecimento profissional na execução das actividades que cumprem as exigências.	17 a 18	
	3	Bom conhecimento profissional que habilita à execução normal das actividades.	14 a 16	
	4	Conhecimento profissional satisfatório, para a execução das actividades.	10 a 13	
	5	Fraco conhecimento profissional para a execução das actividades.	0 a 9	

j) Competência de Gestão	1	Excelente na programação, orientação, coordenação e controlo de tarefas; promove o cumprimento dos planos, com resultados excelentes e racionalização de recursos.	19 a 20	12
	2	Muito boa programação, orientação, coordenação e controlo das tarefas; promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados e racionalização dos recursos.	17 a 18	
	3	Boa programação, orientação, coordenação e controlo das tarefas de forma satisfatória; promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados e racionalização dos recursos.	14 a 16	
	4	Programação, orientação, coordenação e controlo satisfatório das acções; esporadicamente promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados e racionalização dos recursos.	10 a 13	
	5	Fraca programação, orientação, coordenação e controlo; não promove o cumprimento dos planos, o alcance dos resultados nem racionalização dos recursos.	0 a 9	
k) Comunicação	1	Excelente capacidade de comunicação; promove uma permanente e sistematicamente partilha de informação, reforçando o alto desempenho da instituição.	19 a 20	14
	2	Muito boa capacidade de comunicação; promove a partilha de informação que reforça o desempenho da instituição, reforçando o desempenho da instituição.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de comunicação; promove a partilha de informação que reforça o desempenho da instituição.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de comunicação; esporadicamente promove alguma partilha de informação.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de comunicação e partilha de informação.	0 a 9	

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS
l) Capacidade de Trabalho em Equipa	1	Excelente capacidade de trabalho em equipa; procura criar permanentemente um excelente ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e a entreajuda.	19 a 20	13
	2	Muito boa capacidade de trabalho em equipa; procura manter permanentemente um bom ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e a entreajuda.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de trabalho em equipa; procura estabelecer normalmente um ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e a entreajuda.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de trabalho em equipa; procura criar um bom ambiente de trabalho que estimula o espírito de colaboração e a entreajuda.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de trabalho em equipa; cria ambiente que favorece conflitos no local de trabalho.	0 a 9	
Classificação do Grupo II		(f+g+h+i+j+k+l) : 7 x 0,25	Pontuação 3,29	
GRUPO III (15%)				
m) Aproveitamento em Programas de Formação	1	Excelente aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação e sistematização do conhecimento; incentiva permanente e sistematicamente a formação dos colaboradores.	19 a 20	13
	2	Muito bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação; incentiva sistematicamente a formação dos colaboradores.	17 a 18	
	3	Bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; auto-formação; incentiva a formação dos colaboradores.	14 a 16	
	4	Aproveitamento satisfatório dos processos de formação formal e em exercício; auto-formação esporádica; incentiva, ocasionalmente, a formação dos colaboradores.	10 a 13	
	5	Fraco aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; fraco incentivo para a auto-formação e formação dos colaboradores.	0 a 9	
n) Competências Reveladas após a Formação	1	Excelente aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	19 a 20	13
	2	Muito boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	17 a 18	
	3	Boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas, mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	14 a 16	
	4	Aplicação prática satisfatória da aprendizagem; poucas mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	10 a 13	
	5	Fraca aplicação prática da aprendizagem; não revela mudanças na execução das tarefas nem partilha os conhecimentos adquiridos com os colaboradores.	0 a 9	
Classificação do Grupo III		(m+n) : 2 x 0,15	Pontuação 1,95	

GRUPO IV (10%)				
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO		PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS
o) Pontualidade	1	Apresenta-se sempre à hora certa; só atrasa em situações extremas, plenamente, justificáveis.	19 a 20	14
	2	Normalmente se apresenta à hora certa; só atrasa em situação extremas, plenamente, justificáveis.	17 a 18	
	3	Apresenta-se à hora certa; raramente se atrasa.	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta à hora certa; atrasa com frequência.	10 a 13	
	5	Nunca se apresenta à hora certa; atrasa sistematicamente.	0 a 9	
p) Assiduidade	1	É assíduo e não falta.	19 a 20	15
	2	É assíduo; só falta em situação extremas, plenamente justificáveis.	17 a 18	
	3	É normalmente assíduo; raramente falta.	14 a 16	
	4	É pouco assíduo; falta com frequência.	10 a 13	
	5	Não é assíduo; falta sistematicamente.	0 a 9	
q) Disciplina	1	Excelente sentido de disciplina; respeito e incentivo permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela muito respeito pelos colaboradores e incentiva boas relações de trabalho, contribuindo para a manutenção de um bom ambiente.	19 a 20	13
	2	Alto sentido de disciplina; respeito e incentivo permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colaboradores e incentiva boas relações de trabalho.	17 a 18	
	3	Bom sentido de disciplina, respeito e incentivo à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colaboradores e cultiva boas relações de trabalho.	14 a 16	
	4	Esporadicamente observa as regras de disciplina e normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela pouco respeito pelos colaboradores e não incentiva boas relações de trabalho.	10 a 13	
	5	Fraco sentido de disciplina não incentiva à observância das regras de disciplina e as normas internas dos serviços e da Administração Pública; não respeita os colaboradores e não cultiva boas relações de trabalho.	0 a 9	
r) Apresentação e Postura	1	Impecável apresentação, cortês e delicado no contacto com as pessoas; incentiva, permanentemente, os colaboradores para se apresentarem apurados e asseados.	19 a 20	17
	2	Muito boa apresentação, delicado no contacto com as pessoas e incentiva os colaboradores a se apresentarem apurados e asseados.	17 a 18	
	3	Boa apresentação e atendimento às pessoas e incentiva, regularmente, os colaboradores a se apresentarem apurados e asseados.	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta apurado e asseado e manifesta indiferença no atendimento às pessoas e ao incentivo aos colaboradores para o asseio e aprumo.	10 a 13	
	5	Desleixo na apresentação, mau atendimento às pessoas não e não incentiva os colaboradores ao asseio e aprumo.	0 a 9	
Classificação do Grupo IV	(o+p+q+r): 4 x 0,10		Pontuação 1,47	
CLASSIFICAÇÃO FINAL	Grupo I+ Grupo II+ Grupo III+ Grupo IV			13,01

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO

Concordo com avaliação, no entanto procurarei esforçar-me para melhorar o meu desempenho no próximo ano.

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR

No início do ano teve um desempenho razoável, tendo se esforçado no segundo semestre de modo a cumprir com as actividades previstas.

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO AVALIADO

O avaliado precisa de melhorar o relacionamento com os seus colaboradores, aprender novos métodos de trabalho em equipa, bem como adquirir novos conhecimentos em matéria de liderança e comunicação.

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Assinatura do avaliado:

António Rochinha

Maputo, 23/01/2011

Assinatura do avaliador

Assinatura do Ministro da Educação

Maputo, 01/02/2011

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO AVALIADO

O avaliado precisa de melhorar o controle da execução das suas actividades, bem como adquirir mais conhecimentos em matéria de liderança e comunicação.

ASSINATURA DOS INTERVENIENTES

Assinatura do avaliado

António Rochinha (DN)

Maputo, 05/02/2011

Assinatura do avaliador

Assinatura do Ministro da Educação

Maputo, 05/02/2011

Homologação

^o
Assinatura do Ministro da Educação

Maputo, 20/03/2011

⁹ Título da entidade que faz a homologação da avaliação individual do desempenho.

9. Adenda

Esta ficha deverá ser preenchida como forma de incluir as actividades não planificadas no início do ano para efeitos de avaliação desde que estas não excedam 25% das actividades planificadas no início do ano.

Para preencher a adenda deve-se seguir os seguintes passos:

1. Escrever o motivo do acréscimo das actividades,.
2. Preencher adenda seguindo todos os passos usados para o preenchimento do plano individual de actividades.

ANEXO – 1E

 República de Moçambique
ADENDA AO PLANO INDIVIDUAL DAS ACTIVIDADES ANUAIS
Nome do funcionário ou Agente do Estado a) _____
Sector b) _____ (Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia)
ANO c) _____

Legenda:

a) O nome do funcionário ou agente do Estado deve ser que consta do processo individual; **b)** o sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); **c)** refere ao ano em que decorre a avaliação, vide Artigo 13 (Prazos) do presente Manual.

ANEXO -1E

Adenda
A presente Adenda destina-se à alteração do Plano individual das actividades anuais, por acréscimo de novas actividades, resultantes do surgimento de novas prioridades institucionais. Note-se que as actividades acrescidas não devem exceder 25% das actividades individuais planificadas no início do ano. Motivos do acréscimo: <i>Novos Países interessados em cooperar com Moçambique</i>

Novas Actividades

Objectivos Prioritários do órgão ou Instituição	Actividades Individuais ¹⁰	Resultados Esperados ¹¹	Meios Necessários	Prazos	Factores de Sucesso ¹²
Assegurar a cooperação com alguns Países asiáticos (Malásia e Singapura)	Assinar o memorando de entendimento com Malásia	Memorando de entendimento com a Malásia assinado	Meios Financeiros e materiais	Novembro de 2010	Vontade política, recursos humanos qualificados e disponibilidade de materiais
	Assinar o acordo de cooperação com Singapura	Acordo de Cooperação com o Singapura assinado	Meios Financeiros e materiais	Dezembro de 2010	Vontade política, recursos humanos qualificados e disponibilidade de materiais

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinat. do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Ministro da Educação

¹⁰ Apresentar as actividades prioritárias a serem desenvolvidas pelo avaliado ao longo do ano para o alcance dos objectivos institucionais.

¹¹ Apresentar os resultados esperados da realização de cada actividade, incluindo os indicadores mensuráveis.

¹² Indicar as condições prévias necessárias para a realização das actividades.

Subcapítulo II. Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal Técnico e Administrativo

1.Plano Individual de Actividades Anuais

Primeira página

ANEXO – 2A

 República de Moçambique ----- PLANO DE ACTIVIDADES ANUAIS DO PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO
Nome do funcionário ou Agente do Estado a) _____
Sector b) _____ (Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia)
ANO c) _____

Legenda:

a) O nome do funcionário ou agente do Estado que consta do processo individual; **b)** o sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); **c)** refere ao ano em que decorre a avaliação, ver Artigo 13 (Prazos).

Segunda Página – de preenchimento obrigatório, nela encontramos os dados do avaliado e do avaliador: Estes dados são úteis e devem ser obrigatoriamente preenchido, pelo avaliado e pelo avaliador para facilitar as fases de acompanhamento e de reajustamento. Nos espaços apropriados para o efeito o avaliado e o avaliador devem preencher as seguintes informações:

ANEXO - 2A

<u>Dados do Avaliado</u>
Órgão / Instituição a) _____
Nome do Avaliado b) _____
Categoria c) _____
Função d) _____
Classificação obtida no ano anterior: e) _____
<u>Dados do Avaliador</u>
Nome do Avaliador f) _____
Função: g) _____

Nota explicativa:

a) Órgão ou instituição onde o avaliado presta serviços; **b)** nome completo do avaliado; **c)** a categoria que ostenta de acordo com o Visto atribuído pelo Tribunal Administrativo; **d)** Função que desempenha, de acordo a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações do aparelho do Estado; **e)** Classificação obtida no ano anterior; **f)** nome completo do avaliador; **g)** função desempenhada pelo avaliador, de acordo com a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações em vigor no aparelho do Estado.

Plano Individual de Actividades Anuais

Para o preenchimento correcto desta ficha deve-se recorrer aos seguintes instrumentos de trabalho:

- a) PES- Plano Económico e Social;
- b) PAAO – Plano Anual de Actividades e Orçamento

O avaliado deve seguir os passos seguintes:

Primeiro: extrair as suas actividades no Plano Económico e Social

Segundo: alinhar actividades do PES com as do PAAO

Terceiro: transcrever para coluna dos Objectivos específicos aqueles que dizem respeito ao Departamento, em conformidade com os objectivos seleccionados do plano de actividades anuais do seu chefe.

Objectivos Prioritários do Sector

ANEXO – 2A

Prioridade 1	<i>Elaborar a proposta do Plano Económico e Social do Ministério e monitoria da sua implementação;</i>
Prioridade 2	<i>Elaborar o balanço do Plano Económico e Social do Ministério;</i>

Para preencher correctamente esta ficha o avaliado deve ter em consideração o Artigo 6.º (Ciclo de Gestão) deste manual.

Plano Individual de Actividades anuais

Objectivos Prioritários da Unidade Orgânica	Actividades Individuais ¹³	Resultados Esperados ¹⁴	Meios Necessários	Prazos	Factores de Sucesso ¹⁵
Elaborar a proposta do plano Económico e Social do Ministério e monitoria da sua implementação	Elaborar a proposta do plano Económico e Social de 2010;	Proposta do Plano Económico e Social de 2010 elaborada e submetido ao chefe	Recursos materiais e financeiros	Junho de 2010	Disponibilidade de meios materiais e de trabalho atempadamente
Elaborar o balanço do Plano Económico e Social do Ministério	Recolher os dados para a elaboração do balanço do PES referente ao I trimestre 2010	Dados recolhidos para a elaboração do balanço do I trimestre	Recursos materiais e financeiros	Até 31 de Março 2010	Disponibilidade de meios materiais e de trabalho atempadamente
	Recolher os dados para a elaboração do balanço do PES referente ao II trimestre de 2010 e submeter ao	Dados recolhidos para a elaboração do balanço do II trimestre	Recursos materiais e financeiros	Julho de 2010	Disponibilidade de meios e materiais e de trabalho atempadamente

¹³ Apresentar as actividades prioritárias a serem desenvolvidas pelo avaliado ao longo do ano para o alcance dos objectivos da Unidade Orgânica.

¹⁴ Apresentar os resultados esperados da realização de cada actividade, incluindo os indicadores mensuráveis.

¹⁵ Indicar as condições prévias necessárias para a realização das actividades.

	chefe de Departamento				
	Recolher os dados para elaboração do Balanço do PES referente ao III trimestre 2010	Dados recolhidos para a elaboração do balanço do III trimestre	Recursos materiais e financeiros	Outubro de 2010	Disponibilidade de meios materiais e de trabalho atempadamente
	Recolher os dados para elaboração do Balanço anual do PES de 2010 e submeter ao chefe	Dados recolhidos para a elaboração do balanço do IV trimestre	Recursos materiais e financeiros	Dezembro de 2010	Disponibilidade de meios materiais e de trabalho atempadamente
	Garantir a inserção do Balanço anual do PES 2009 na página Web do Ministério	Balanço anual do PES 2009 inserido na página Web do Ministério	Recursos materiais e financeiros	Abril de 2010	Disponibilidade de meios materiais e de trabalho atempadamente

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano
Imediato

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior hierárquico

Para preencher devidamente esta ficha o avaliado deve seguir os seguintes passos:

1. Transformar os Objectivos do PAAO em actividades individuais, considerando que estas devem ser identificáveis, observáveis e mensuráveis.
2. escrever os resultados que espera alcançar com cada uma das actividades
3. indicar os meios necessários para a execução respeitando sempre os mecanismos internos da planificação existentes na instituição
4. Indicar os prazos de execução
5. Identificar os factores de sucesso
6. Negociar com o seu avaliador a materialização do plano
7. Assinar o plano de actividades e apresentá-lo ao avaliador para que este possa igualmente assinar o documento como forma de permitir a previsão dos resultados que se espera alcançar.
8. Referir ainda que um objectivo prioritário pode gerar várias actividades, mas é necessário que, o avaliado sempre se questione, “que actividades precisam de executar para alcançar um determinado objectivo que conste no PES da instituição?”
9. Na coluna onde está escrito resultados esperados, o avaliado deve escrever os resultados que espera alcançar com cada uma das actividades. Esta informação irá ajudar o avaliador no processo de acompanhamento.
10. Ao colocar as actividades que o Avaliado pretende alcançar é chamado a indicar os meios necessários para a execução da mesma respeitando, sempre os mecanismos internos da planificação existentes na instituição.
11. Toda actividade planificada no início de ano em que vai decorrer a avaliação deve ter a previsão dos prazos para que facilite o avaliador na fase de acompanhamento.
12. Os factores de sucesso são as condições prévias necessárias para a realização das actividades planificadas. Estes são elementos fundamentais para esclarecer ou fundamentar a existência dos meios necessários. É de referir que não devemos interpretar como sendo os aspectos negativos que podem influenciar na execução da tarefa, mais sim os que dão uma mais-valia aos meios necessários.
13. Após o preenchimento de toda ficha o avaliado deve apresenta-la ao seu avaliador para que possam conversar ou negociar os resultados que o avaliado se compromete a executar ao longo do ano. Somente o avaliado é que deve preencher o seu plano e não o avaliador.
14. Assinatura do plano individual de actividades anuais pelo avaliado e pelo avaliador, deve constituir uma forma de selar o compromisso, para que no final o avaliado seja confrontado com os resultados que se comprometeu a alcançar.

2.Ficha de acompanhamento

No preenchimento desta ficha, o avaliador deve tomar em consideração as actividades planificadas e os meios materiais e financeiros que foram disponibilizados para a execução da actividade.

Primeira página

ANEXO – 2B

 República de Moçambique Ficha de acompanhamento trimestral do pessoal técnico e administrativo
Nome do funcionário ou Agente do Estado a) _____
Sector b) _____ (Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia)
ANO c) _____

Nota explicativa:

a) O nome do funcionário ou agente do Estado deve ser o que vem no seu processo individual; **b)** o sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); **c)** refere ao ano em que decorre a avaliação, vide Artigo 13 (Prazos) do presente Manual.

Segunda página

<u>Dados do Avaliado</u>
Órgão/Instituição a) _____
Nome do Avaliado b) _____
Categoria c) _____
Função d) _____
Classificação obtida no ano anterior e) _____
<u>Dados do Avaliador</u>
Nome do Avaliador f) _____
Função g) _____

Nota explicativa:

a) Órgão ou instituição onde o avaliado presta serviços; **b)** nome completo do avaliado; **c)** a categoria que ostenta de acordo com o Visto atribuído pelo Tribunal Administrativo; **d)** Função que desempenha, de acordo a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações do aparelho do Estado; **e)** Classificação obtida no ano anterior; **f)** nome completo do avaliador; **g)** função desempenhada pelo avaliador, de acordo com a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações em vigor no aparelho do Estado

O acompanhamento na execução do plano individual de actividades anuais consiste em verificar o grau de cumprimento das actividades e a qualidade de execução, em cada uma das actividades previstas no plano.

Esta verificação é feita tendo em conta a disponibilidade de meios para a realização da actividade, o cumprimento do prazo e a qualidade dos resultados apresentados.

Deve-se verificar das actividades executadas se foram realizadas dentro ou fora de prazo previsto, esta informação servirá como elemento de ponderação na avaliação do desempenho.

É necessário verificar os resultados alcançados bem como a qualidade em que foram apresentados. Tendo definido as actividades de forma a permitir que sejam identificáveis, mensuráveis e observáveis, facilmente o avaliador poderá fazer a verificação da execução das mesmas diminuindo assim, a subjectividade da avaliação de desempenho.

Acompanhamento da Execução do Plano de Actividades Anuais

Actividades Previstas no Plano	Trimestre	Ponto de Situação (2)	Cumprimento dos Prazos (3)	Resultados alcançados	Qualidade dos resultados apresentados (4)
Elaborar a proposta do plano Económico e Social de 2010	1º	Em Curso	Fora do prazo	Apresentado o primeiro Draft da proposta do PES	Regular
	2º	Cumprida	Fora do prazo	Proposta elaborada	Bom
	3º				
	4º				
Recolher os dados para a elaboração do balanço do PES referente ao 1 trimestre 2010	1º				
	2º				
	3º			Balanço do PES2009 elaborado	Regular
	4º	Cumprida	Fora do prazo	Balanço do PES2009 elaborado	Bom
Recolher os dados para a elaboração do balanço do PES referente ao VI trimestre de 2010 e submeter ao chefe de Departamento trimestre 2010	1º				
	2º				
	3º				
	4º	Cumprida	Dentro do prazo	Dados Recolhidos sobre o balanço do PES	Excelente

No preenchimento desta ficha é necessário que o avaliador acompanhe e verifique se os resultados alcançados foram apresentados com qualidade e as condições de trabalho foram disponibilizadas em relação ao que havia sido previsto no plano de actividades individuais.

3.Ficha do Reajustamento dos Resultados Esperados

Nota: o preenchimento desta ficha obedece os mesmos passos e procedimentos apresentados no ponto X: ficha do reajustamento dos resultados esperados para os titulares de cargos de direcção, chefia e confiança.

Esta ficha deve ser preenchida apenas nos casos em que houver necessidade de Reajustamento dos Resultados estabelecidos no Plano Individual de Actividades Anuais.

Não havendo lugar a reajustamento deve-se deixar a ficha em branco sem preencher.

Deve ser preenchida pelo avaliador, em negociação com o avaliado após preenchimento da grelha de acompanhamento para rever o Plano Individual.

Resultados esperados no Plano Individual de Actividades Anuais	Novos Resultados Esperados	Actividades Resultantes do reajustamento dos Resultados	Prazos	Motivo do Reajustamento dos Resultados

1. O reajuste a que se refere a ficha é relacionado aos aspectos de redimensionamento das actividades cujo orçamento não foi executado, por razões de forças externas ao avaliado, como por exemplo, a existência de uma calamidade (cheia, crise económica e outros acontecimentos cujo imperativo inviabilize a realização das actividades planificadas). Alistar todos os resultados esperados no plano individual de actividades que não foram realizados até ao período da avaliação intermédia.
2. Escrever os novos resultados esperados e as actividades resultantes do reajustamento com prazos previstos para a sua execução.
3. Por cada um dos resultados reajustados deve ser escrito o motivo ou seja o porque do respectivo reajustamento.

4.Ficha de avaliação intermédia

Esta ficha deve ser preenchida pelo avaliador colocando o símbolo “√” na classificação correspondente ao desempenho do avaliado, tomando em consideração os seguintes aspectos:

1. Efectuar a avaliação intermédia de forma qualitativa no período da acompanhamento, escrevendo apenas o símbolo “√”.
2. Esta informação qualitativa será usada no final do processo na altura em que o avaliador estiver a preencher a ficha de avaliação de desempenho.

1. Competências reveladas durante a execução do plano individual

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
a) Cumprimento dos Objectivos e Planos	Excelente				
	Excedeu os requisitos				√
	Preenche completamente os requisitos		√	√	
	Em desenvolvimento	√			
	Não satisfaz os requisitos				
b) Cumprimento das Metas	Excelente				
	Excedeu os requisitos				√
	Preenche completamente os requisitos			√	
	Em desenvolvimento	√	√		
	Não satisfaz os requisitos				
c) Cumprimento dos Prazos	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				√
	Em desenvolvimento	√	√	√	
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
d) Qualidade dos Resultados	Excelente				
	Excedeu os requisitos				√
	Preenche completamente os requisitos		√	√	
	Em desenvolvimento	√			
	Não satisfaz os requisitos				
e) Responsabilidade	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				√
	Em desenvolvimento	√	√	√	
	Não satisfaz os requisitos				
f) Criatividade	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento	√	√	√	√
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
g) Inovação	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento	√	√	√	√
	Não satisfaz os requisitos				
h) Competência técnica	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento	√	√	√	√
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
j) Capacidade de trabalho em equipa	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento		√	√	√
	Não satisfaz os requisitos	√			
k) Aproveitamento em programas de formação	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos	√	√	√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
i) Comunicação	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento		√	√	√
	Não satisfaz os requisitos	√			
l) Competências reveladas após formação	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos	√	√	√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
m) Pontualidade	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√	√	√	√
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
n) Assiduidade	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√	√	√	√
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
o) Disciplina	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos	√	√	√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
P) Apresentação e Postura	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√	√	√	√
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

5. Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado

Esta ficha deve ser preenchida para os quatro trimestres respectivamente pelo avaliador, que deve escrever o seu comentário geral com maior incidência para o cumprimento das actividades previstas no início do ano em que decorreu a avaliação. Esta informação irá ajudar o avaliador a fazer a ponderação na avaliação final do desempenho.

1. O avaliador deve apresentar a avaliação intermédia e juntos dialogarem até chegarem ao consenso, sobre os elementos positivos e negativos da avaliação, de modo a permitir que o avaliado possa melhorar o seu desempenho.
2. A ficha deve ser assinada pelo avaliado e pelo avaliador de modo a evitar o desconhecimento por parte do avaliado sobre o resultado final do processo.

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 1º trimestre

O avaliado teve um bom desempenho, no entanto deve melhorar a forma de se integrar no trabalho em equipa, pois a maior parte das suas actividades exigem uma articulação com os demais colegas.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

*Assinatura do executor do plano
Imediato*

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 2o trimestre

O avaliado melhorou o seu desempenho neste trimestre, no entanto ainda demonstra fragilidades no aspecto inovação por considerar-se uma mais-valia para melhoria dos seus resultados.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

*Assinatura do executor do plano
Imediato*

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 3º trimestre

O avaliado neste trimestre continuou com o mesmo nível de desempenho mas deve dar atenção ao aspecto criatividade na execução das suas actividades.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 4º trimestre

O avaliado continuou com o seu bom desempenho no entanto ainda demonstra fragilidade quanto aos aspectos relativos a inovação, comunicação, criatividade e responsabilidade.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

6.Ficha de Avaliação do Desempenho Individual

Nesta ficha o avaliador terá de ponderar, tendo em consideração os comentários gerais dos quatro trimestres escritos ao longo do ano.

A ponderação consiste em, avaliar o percurso do avaliado durante o período em que decorreu a avaliação tendo em conta, a oscilação e a tendência das avaliações intermédias do desempenho do avaliado. O avaliador deverá achar a média qualitativa dos quatro trimestres.

Para efectuar a ponderação deve-se seguir os seguintes passos:

1. O avaliador deve achar a média das duas ou das quatro avaliações intermédias, para cargos de direcção, chefia e confiança que irão assinar os acordos de desempenho e para os que não assinam, respectivamente.
2. De seguida deve ponderar a média qualitativa que o avaliado tiver tido nas avaliações intermédias. Para que possa achar a média qualitativa o avaliador deverá ter em conta os comentários que foram escrevendo ao longo do processo de acompanhamento do desempenho do avaliado e fazer a ponderação.
3. Na ponderação o avaliador deve verificar entre as quatro classificações intermédias o desvio que se verificou (terá decrescido, mantido ou aumentado). Em caso de quatro classificações diferentes por exemplo, numa situação em que o avaliado começa da classificação: i) Em desenvolvimento ii) Preenche completamente os requisitos iii) Excelente iv) Excedeu os requisitos - para este caso o avaliado tende a aumentar ou melhorar o desempenho, deste modo não poderá ser o mais fraco e nem o melhor, mas sim, na posição intermédia que é Preenche completamente os requisitos ou na posição de Excedeu os requisitos.
4. Tendo em consideração os comentários do avaliador durante o processo pode-se escolher qualquer uma das posições intermédias acima referenciadas.
5. Converter a classificação qualificativa em quantitativa, fazendo as devidas ponderações, já que as notas a colocar variam, por exemplo, em desenvolvimento corresponde a pontuação que varia de 10 a 13, conforme o vem inscrito no Artigo 14 (Avaliação Final) deste manual.
6. Calcular a classificação do grupo tendo em conta a percentagem e a fórmula. A fórmula consiste em somar a pontuação dos critérios de cada grupo, dividir pelo número de critérios existentes no grupo e multiplicar pela percentagem.
7. Depois de calcular a pontuação de cada grupo, conforme a fórmula acima referenciada e que consta nas fichas de avaliação de desempenho, o avaliador deve somar a pontuação de todos os grupos e obterá a classificação final.
8. O avaliado e o avaliador devem escrever os seus comentários gerais sobre o processo no que diz respeito aos seus sentimentos em relação a avaliação, focalizando os pontos fortes e fracos bem como as recomendações do avaliador para a melhoria do desempenho do avaliado.

9. Apresentar avaliação ao avaliado, de modo a permitir que ele possa expressar o seu parecer e ou sentimento em relação ao processo de avaliação.

10. A avaliação de desempenho deverá ser assinada pelo avaliado e o avaliador como forma de assumir o resultado de todo processo.

ANEXO-2C

 REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE	FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL Técnico e Administrativo	PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE <u>01</u> / <u>01</u> / <u>2</u> <u>010</u> <u>A</u> <u>31</u> / <u>12</u> / <u>2010</u> —
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO		
SECTOR _____ <u>Ministério da Administração Estatal</u> _____ ÓRGÃO/INSTITUIÇÃO <u>Departamento de Planificação e Cooperação</u> _____ NOME _____ <u>Deosdato Magala Ndzero</u> _____ CATEGORIA _____ <u>Técnico Superior de Administração Pública N1</u> _____ FUNÇÃO _____ <u>Técnico</u> _____		
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL		

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS
GRUPO I (50%)			
a) Cumprimento dos Objectivos e Plano	1	Excelente contribuição para o pleno cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica.	19 a 20
	2	Muito boa contribuição para o cumprimento dos objectivos da instituição e da unidade orgânica.	17 a 18
	3	Boa contribuição para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica.	14 a 16
	4	Ocasionalmente contribui para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica.	10 a 13
	5	Fraca contribuição para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição e da unidade orgânica.	0 a 9
			16
b) Cumprimento das metas	1	Excelente nível de alcance das metas; contribui sistematicamente para a sua superação, apresentando excelentes resultados.	19 a 20
	2	Sistematicamente alcança as metas; contribui para a sua superação, apresentando muito bons resultados.	17 a 18
	3	Alcança as metas; contribui para a sua superação, apresentando bons resultados.	14 a 16
	4	Esporadicamente alcança as metas, apresentando resultados satisfatórios.	10 a 13
	5	Fraca alcance das metas e apresenta baixos resultados.	0 a 9
			15

c) Cumprimento dos prazos	1	Excelente no cumprimento dos prazos; executa as tarefas em prazos mais curtos do que o esperado e com resultados de excelente qualidade.	19 a 20	
	2	Muito bom no cumprimento dos prazos; executa as tarefas com rapidez e com resultados de muito boa qualidade.	17 a 18	
	3	Bom no cumprimento dos prazos; realiza, em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos, com resultados de boa qualidade.	14 a 16	
	4	Cumprimento satisfatório dos prazos; executa as tarefas com resultados que precisam de melhorias.	10 a 13	13
	5	Fraço no cumprimento dos prazos; atrasos na execução de tarefas, apresentando resultados de baixa qualidade.	0 a 9	
d) Qualidade dos resultados	1	Excelente qualidade dos resultados alcançados.	19 a 20	16
	2	Muito boa qualidade dos resultados alcançados.	17 a 18	
	3	Boa qualidade dos resultados alcançados.	14 a 16	
	4	Qualidade satisfatória dos resultados alcançados.	10 a 13	
	5	Fraca qualidade dos resultados alcançados.	0 a 9	
e) Responsabilidade	1	Excelente nível de ponderação nos actos que assume; toma sempre iniciativa e é muito proactivo na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; responsabiliza-se pelos seus actos.	19 a 20	13
	2	Muito bom nível de ponderação nos actos que assume; toma iniciativa, é proactivo na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; responsabiliza-se pelos seus actos.	17 a 18	
	3	Boa ponderação nos actos que assume; toma iniciativa, mas nem sempre é proactivo na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; responsabiliza-se pelos seus actos.	14 a 16	
	4	Ponderação satisfatória nos actos que assume; pouca iniciativa e proactividade na realização de tarefas e no relacionamento com os colegas; esporadicamente se responsabiliza pelos seus actos.	10 a 13	
	5	Fraca ponderação nos actos que assume; não toma iniciativa nem é proactivo na realização de tarefas.	0 a 9	
Classificação do Grupo I	(a+b+c+d+e): 5 x 0,50		Pontuação 7,3	

GRUPO II (25%)				
f) Criatividade	1	Excelente nível de criatividade na execução das tarefas, buscando sempre a auto-superação e a excelência na qualidade dos resultados.	19 a 20	13
	2	Muito bom nível de criatividade na execução das tarefas, buscando sempre a melhoria na qualidade dos resultados.	17 a 18	
	3	Executa as tarefas com bom nível criatividade, buscando a qualidade dos resultados.	14 a 16	
	4	Executa as tarefas com pouca criatividade e não focaliza a qualidade dos resultados.	10 a 13	
	5	Executa as tarefas sem criatividade e nem focaliza a qualidade dos resultados.	0 a 9	
g) Inovação	1	Excelente capacidade de inovação e enquadramento permanente das mudanças na execução de tarefas.	19 a 20	13
	2	Muito boa capacidade de inovação e enquadramento sistemático de mudanças na execução de tarefas.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de inovação e enquadramento de mudanças na execução de tarefas.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de inovação e enquadramento deficiente das mudanças na execução de tarefas.	10 a 13	
5	Fraca capacidade de inovação e sem enquadramento de mudanças na execução de tarefas.	0 a 9		
h) Competência técnica	1	Excelente conhecimento profissional na execução das actividades que ultrapassa, em regra, as exigências.	19 a 20	13
	2	Muito bom conhecimento profissional na execução das actividades, cumprindo com as exigências.	17 a 18	
	3	Bom conhecimento profissional que habilita a execução normal das actividades.	14 a 16	
	4	Conhecimento profissional satisfatório, para a execução das actividades.	10 a 13	
	5	Fraco conhecimento profissional para a execução das actividades.	0 a 9	
i) Comunicação	1	Excelente capacidade de comunicação; partilha permanente e sistematicamente informação, reforçando o alto desempenho da instituição.	19 a 20	12
	2	Muito boa capacidade de comunicação; partilha sistematicamente informação, reforçando o desempenho da instituição.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de comunicação; partilha de informação, reforçando o desempenho da instituição.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de comunicação; esporadicamente partilha informação, reforçando o desempenho da instituição.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de comunicação e sem partilha de informação, não contribuindo para o bom desempenho da instituição.	0 a 9	
j) Capacidade de Trabalho em Equipa	1	Excelente capacidade de trabalho em equipa; procura criar permanentemente um excelente ambiente de trabalho e desenvolve o espírito de entreatajuda.	19 a 20	12
	2	Muito boa capacidade de trabalho em equipa; procura manter um bom ambiente de trabalho e desenvolve o espírito de entreatajuda.	17 a 18	
	3	Boa capacidade de trabalho em equipa; procura estabelecer, normalmente, um ambiente de trabalho que desenvolve o espírito de entreatajuda.	14 a 16	
	4	Capacidade satisfatória de trabalho em equipa; procura criar um bom ambiente de trabalho e desenvolve o espírito de entreatajuda.	10 a 13	
	5	Fraca capacidade de trabalho em equipa; cria ambiente que favorece conflitos no local de trabalho.	0 a 9	
Classificação do Grupo II	(f+g+h+i+j): 5 x 0,25			Pontuação 3,15

GRUPO III (15%)				
k) Aproveitamento em programas de formação	1	Excelente aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanente auto-formação e sistematização do conhecimento.	19 a 20	17
	2	Muito bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação.	17 a 18	
	3	Bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício e em auto-formação.	14 a 16	
	4	Aproveitamento satisfatório dos processos de formação formal e em exercício e, esporadicamente em auto-formação.	10 a 13	
	5	Fraco aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício e sem auto-formação.	0 a 9	
l) Competências Reveladas após Formação	1	Excelente aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	19 a 20	18
	2	Muito boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	17 a 18	
	3	Boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas, mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	14 a 16	
	4	Aplicação prática satisfatória da aprendizagem; poucas mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colegas.	10 a 13	
	5	Fraca aplicação prática da aprendizagem; não revela mudanças na execução das tarefas nem partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	0 a 9	
Classificação do Grupo III		(k+l): 2 x 0,15	Pontuação 2,63	
GRUPO IV (10%)				
m) Pontualidade	1	Apresenta-se sempre à hora certa; só atrasa em situações extremas, plenamente justificáveis (menos de 6 atrasos justificados)	19 a 20	17
	2	Normalmente se apresenta à hora certa; só atrasa em situação extremas, plenamente justificáveis (de 6 a 20 atrasos justificados)	17 a 18	
	3	Apresenta-se à hora certa; raramente se atrasa (de 21 a 40 atrasos justificados).	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta à hora certa; atrasa com frequência (de 41 a 60 atrasos justificados)	10 a 13	
	5	Nunca se apresenta à hora certa; atrasa sistematicamente (mais de 60 atrasos justificados)	0 a 9	
n) Assiduidade	1	É assíduo; só falta em situações extremas, plenamente justificáveis e cumpre com rigor o horário de trabalho (de 1 a 10 faltas justificadas).	19 a 20	18
	2	É assíduo; só falta em situações extremas, plenamente justificáveis; cumpre com rigor o horário de trabalho (de 10 a 15 faltas justificadas).	17 a 18	
	3	É assíduo; falta em casos de necessidades justificáveis; cumpre com o horário de trabalho (de 16 a 20 faltas justificadas).	14 a 16	
	4	Não é assíduo; não é rigoroso no cumprimento do horário de trabalho e ausenta-se do seu posto (de 20 a 30 faltas justificadas)	10 a 13	
	5	Não é assíduo; falta e está constantemente ausente do seu posto de trabalho (mais de 30 faltas justificadas).	0 a 9	
o) Disciplina	1	Excelente sentido de disciplina; respeito permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela muito respeito pelos colegas e possui boas relações de trabalho, contribuindo para a manutenção de um bom ambiente.	19 a 20	16
	2	Alto sentido de disciplina; respeito sistemático à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colegas e contribui para boas relações de trabalho.	17 a 18	
	3	Bom sentido de disciplina, respeito à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colegas e cultiva boas relações de trabalho.	14 a 16	
	4	Esporadicamente observa as regras de disciplina e as normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela pouco respeito pelos colegas e não contribui para as boas relações de trabalho.	10 a 13	
	5	Fraco sentido de disciplina, não respeita as regras de disciplina nem as normas internas dos serviços e da Administração Pública; não respeita os colegas e não cultiva boas relações de trabalho.	0 a 9	

p) Apresentação e Postura	1	Impecável apresentação, cortês e delicado no contacto com as pessoas.	19 a 20	17
	2	Muito boa apresentação, delicado no contacto com as pessoas.	17 a 18	
	3	Boa apresentação e atendimento às pessoas.	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta aprumado e asseado e manifesta indiferença no atendimento às pessoas.	10 a 13	
	5	Desleixo na apresentação, mau atendimento às pessoas.	0 a 9	
Classificação do Grupo IV	(m+n+o+p): 4 x 0,10		Pontuação	
				1,7
CLASSIFICAÇÃO FINAL	Grupo I + Grupo II+ Grupo III+ Grupo IV			14,78 BOM

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO

Apesar do cumprimento dos prazos houve escassez de meios de trabalho para a execução das actividades.

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR

O avaliado necessita de melhoria no que diz respeito aos aspectos como inovação e criatividade, para que possa surpreender o avaliador com o seu desempenho.

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO AVALIADO

O avaliado precisa esforçar-se mais nos programas de formação para que possa partilhar e melhorar o seu desempenho.

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

Homologação

o¹⁶ O secretário Permanente

Maputo, 05/02/2011

¹⁶ Título da entidade que faz a homologação da avaliação individual do desempenho.

Homologar a avaliação tendo em consideração às pessoas que tem competência de o fazer conforme consta no Artigo 9 (Partes Intervenientes) deste manual.

Subcapítulo - III Avaliação de Desempenho Individual do Pessoal de Apoio Geral e Técnico

1.Plano Individual de Actividades Anuais

Primeira Página

ANEXO – 3A

 República de Moçambique ----- PLANO INDIVIDUAL DE ACTIVIDADES ANUAIS DO PESSOAL DE APOIO GERAL E TÉCNICO Nome do funcionário ou Agente do Estado: a) _____ Sector: b) _____ (Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia) ANO c)
--

Nota explicativa:

a)O nome do funcionário ou agente do Estado a ser avaliado que consta no seu processo individual; **b)**O sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado a ser avaliado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); **c)**Refere ao ano em que decorre a avaliação.

Segunda Página

ANEXO -3A

<u>Dados do Avaliado</u>
Órgão /Instituição a) _____
Nome do Avaliado b) _____
Categoria c) _____
Função: d) _____
Classificação obtida no ano anterior: e) _____
<u>Dados do Avaliador</u>
Nome do Avaliador: f) _____
Função: g) _____

Nota explicativa:

a)Órgão ou instituição onde o avaliado presta serviços; **b)** Nome completo do avaliado; **c)** A categoria que ostenta de acordo com o Visto atribuído pelo Tribunal Administrativo; **d)** Função que desempenha, de acordo a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações do aparelho do Estado; **e)** Classificação obtida no ano anterior; **f)** Nome completo do avaliador; **g)** Função desempenhada pelo avaliador, de acordo com a designação do Sistema de Carreiras e Remuneração em vigor no aparelho do Estado.

Plano Individual de Actividades Anuais

Esta ficha para ser correctamente preenchida, o avaliado deve recorrer ao Plano Anual de Actividades e Orçamento (PAAO).

O avaliado deve extrair do PAAO os Objectivos que dizem respeito a sua unidade.

Tomando como exemplo que na unidade onde o avaliado está afecto foram identificadas as prioridades abaixo, estas, dada a natureza das actividades de condutor de veículos serão também as prioridades do avaliado:

ANEXO – 3ª

Objectivos Prioritários do Sector

Prioridade 1	<i>Elaborar a proposta do plano Económico e Social do Ministério e monitoria da sua implementação</i>
Prioridade 2	<i>Coordenar e controlar o processo de elaboração e execução dos programas de Cooperação no âmbito das atribuições do Ministério.</i>

Para preencher devidamente o Plano de Actividades o avaliado deve seguir os seguintes passos :

1. Transformar os Objectivos em actividades individuais, respeitando a necessidade de serem identificáveis, observáveis e mensuráveis como forma de permitir a previsão dos resultados que se espera alcançar. Referir ainda que um objectivo prioritário pode gerar várias actividades mas é necessário que, o avaliado sempre se questione, “que actividades preciso de executar para alcançar um determinado objectivo que conste no PES da instituição?”
2. Na coluna onde está escrito resultados esperados, o avaliado deve escrever os resultados que espera alcançar em cada uma das actividades. Esta informação irá ajudar o avaliador na verificação dos mesmos no decorrer do processo de acompanhamento.
3. Ao colocar as actividades que o avaliado pretende alcançar é chamado a indicar os meios necessários para a execução da mesma respeitando, sempre os mecanismos internos de planificação existentes na instituição. É preciso que o avaliado seja realista que coloque actividades que se executam no período de um ano, como forma de evitar justificações do tipo, falta de cabimento orçamental, daí a necessidade de colocar os meios necessários para a execução de cada actividade.
4. Os factores de sucesso são as condições prévias necessárias para a realização das actividades planificadas. Estes são elementos fundamentais para esclarecer ou fundamentar a existência dos meios necessários. É de referir que não devemos interpretar como sendo os aspectos negativos que podem influenciar na execução da tarefa, mais sim os que dão uma mais-valia aos meios necessários.
5. Após o preenchimento de toda ficha o avaliado deve apresenta-la ao seu avaliador, para que possam negociar os resultados, que o avaliado se compromete a executar ao longo do ano. Chamar atenção em relação a pessoa que

deve preencher o plano anual de actividades individuais, pois somente o avaliado é que deve preencher o seu plano e não o avaliador.

6. Assinatura do plano individual de actividades anuais pelo avaliado e pelo avaliador, deve constituir uma forma de selar o compromisso, para que no final o avaliado seja confrontado com os resultados que se comprometeu a alcançar.

Objectivos Prioritários do órgão ou Instituição	Actividades Individuais	Resultados Esperados	Meios Necessários	Prazos	Factores de Sucesso
Elaborar a proposta do plano Económico e Social do Ministério e monitoria da sua implementação	Verificar o estado dos lubrificantes e dos acessórios nos transportes e recomendar a sua reparação e revisão.	Garantido o apoio para a elaboração do PES e sua submissão ao MPD	Recursos materiais e financeiros	Março de 2010	Disponibilidade e de transportes e de recursos materiais e financeiros atempadamente
	Levar o expediente entre unidades e instituições	Garantida a entrega do expediente entre unidades e instituições	Recursos materiais e financeiros	Março de 2010	Disponibilidade e de transportes e de recursos materiais e financeiros atempadamente
	Efectuar o transporte de material ou de pessoas intervenientes no processo de elaboração do PES do Ministério e da sua monitoria	Efectuado o transporte de material ou de pessoas intervenientes no processo de elaboração do PES do Ministério e da sua monitoria	Recursos Humanos e materiais	Março de 2010	Disponibilidade e de transportes e de recursos materiais e financeiros atempadamente
Coordenar e controlar o processo de elaboração e execução dos programas de Cooperação no âmbito das atribuições do Ministério	Verificar o estado dos lubrificantes e dos acessórios nos transportes e recomendar a sua reparação e revisão.	Garantido o apoio em transporte para o estabelecimento de relações entre Ministério da Administração Estatal, a OIT, o Brasil e a CPLP	Recursos materiais e financeiros	Junho de 2010	Disponibilidade e de transportes e de recursos materiais e financeiros atempadamente
	Levar o expediente entre unidades e instituições	Garantida a entrega do expediente entre	Recursos materiais e financeiros	Agosto de 2010	Disponibilidade e de transportes e

		unidades e instituições			de recursos materiais e financeiros atempadamente
	Efectuar o transporte de material ou de pessoas intervenientes nos processos estabelecimento de relações entre o Ministério da Administração Estatal, a OIT, o Brasil e a CPLP	Efectuado o transporte de material ou de pessoas intervenientes nos processos estabelecimento de relações entre o Ministério da Administração Estatal, a OIT, o Brasil e a CPLP	Recursos Humanos e materiais	Novembro de 2010	Disponibilidade e de transportes e de recursos materiais e financeiros atempadamente

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinat. do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinat. do Superior Hierárquico Imediato

2.Ficha de acompanhamento

Esta ficha deve ser preenchida trimestralmente pelo avaliador conforme, o previsto no número 3 do Artigo 13 (Prazos) deste manual.

1. O acompanhamento na execução do plano individual de actividades anuais consiste em verificar o ponto de situação de cada uma das actividades previstas no plano.
2. Esta verificação consiste na avaliação minuciosa e detalhada do cumprimento do prazo em relação as actividades previstas.
3. O avaliador deve fazer a verificação das actividades executadas se foram realizadas dentro ou fora de prazo previsto, esta informação servirá como elemento de ponderação na avaliação do desempenho.
4. É necessário que se verifique os resultados alcançados bem como a qualidade em que foram apresentados. Tendo definido as actividades de forma a permitir que sejam identificáveis, mensuráveis e observáveis, facilmente o avaliador poderá fazer a verificação da execução das mesmas diminuindo assim, a subjectividade da avaliação de desempenho.

Primeira Página

ANEXO – 3B

 República de Moçambique ----- PLANO INDIVIDUAL DE ACTIVIDADES ANUAIS DO PESSOAL DE APOIO GERAL E TÉCNICO Nome do funcionário ou Agente do Estado: a) _____ Sector: b) _____ (Ministério, Instituto Público, Instituição Subordinada/Tutelada, Governo Provincial, Governo Distrital ou Autarquia) ANO c)

Nota explicativa:

a) O nome do funcionário ou agente do Estado a ser avaliado que consta no seu processo individual; b) O sector de trabalho do funcionário ou agente do Estado a ser avaliado (Ministério, Instituto Público, Instituição subordinada ou tutelada, Governo Provincial, Distrital ou Autarquia); c) Refere ao ano em que decorre a avaliação.

Segunda Página

ANEXO -3A

<u>Dados do Avaliado</u>
Órgão /Instituição a) _____
Nome do Avaliado b) _____
Categoria c) _____
Função:d) _____
Classificação obtida no ano anterior:e) _____
<u>Dados do Avaliador</u>
Nome do Avaliador:f) _____
Função:g) _____

Nota explicativa:

a) Órgão ou instituição onde o avaliado presta serviços; b) Nome completo do avaliado; c) A categoria que ostenta de acordo com o Visto atribuído pelo Tribunal Administrativo; d) Função que desempenha, de acordo a designação do Sistema de Carreiras e Remunerações do aparelho do Estado; e) Classificação obtida no ano anterior; f) Nome completo do avaliador; g) Função desempenhada pelo avaliador, de acordo com a designação do Sistema de Carreiras e Remuneração em vigor no aparelho do Estado.

Acompanhamento da Execução do Plano de Actividades Anuais

Actividades Previstas no Plano	Trimestre	Ponto de Situação	Cumprimento dos Prazos	Resultados alcançados	Qualidade dos resultados apresentados
Verificar o estado dos lubrificantes e acessórios nos transportes e recomendar a sua reparação e revisão.	1º	Concluída	Dentro Do prazo	Transportes verificados e em bom estado de circulação.	Excelente
	2º				
	3º				
	4º				
Levar o expediente entre unidades e instituições	1º				
	2º	Concluída	Dentro do prazo	Efectuada a entrega do expediente nas diversas unidades e instituições	Boa
	3º				
	4º				
Efectuar o transporte de material ou de pessoas intervenientes nos processos de elaboração do PES do Ministério e da sua monitoria	1º				
	2º	Em curso	Fora do prazo	Efectuado o transporte de material e de algumas pessoas intervenientes nos processos de elaboração do PES do Ministério.	Boa
	3º				
	4º				

Actividades Previstas no Plano	Trimestre	Ponto de Situação	Cumprimento dos Prazos	Resultados alcançados	Qualidade dos resultados apresentados
Verificar o estado dos lubrificantes e acessórios nos transportes e recomendar a sua reparação e revisão.	1º				
	2º				
	3º	Concluída	Dentro do Prazo	Transportes verificados e em bom estado de circulação.	Excelente
	4º				
Levar o expediente entre unidades e instituições	1º				
	2º				
	3º	Concluída	Dentro do prazo	Efectuada a entrega do expediente nas diversas unidades e instituições	Boa
	4º				
Efectuar o transporte de material ou de pessoas intervenientes nos processos estabelecimento de relações entre o Ministério da Administração Estatal, a OIT, o Brasil e a CPLP	1º				
	2º				
	3º				
	4º	Concluída	Dentro do Prazo	Efectuado o transporte de material ou de pessoas intervenientes nos processos estabelecimento de relações entre o Ministério da Administração Estatal, a OIT, o Brasil e a CPLP	Boa

3.Ficha de reajustamento dos resultados

Esta ficha deve ser preenchida apenas nos casos em que houver necessidade de Reajustamento dos Resultados estabelecidos no Plano Individual de actividades Anuais. Deve ser preenchida pelo avaliador, em negociação com o avaliado após preenchimento da grelha de acompanhamento para rever o Plano Individual

REAJUSTAMENTO DOS RESULTADOS

Resultados esperados no Plano Individual de Actividades Anuais	Novos Resultados Esperados	Actividades Resultantes do reajustamento dos Resultados	Prazos	Motivo do Reajustamento dos Resultados
Efectuado o transporte de material e das pessoas intervenientes no processo de elaboração do PES do Ministério.	Estabelecidos contactos com empresas de aluguer de viaturas para transporte de pessoas intervenientes nos processos de elaboração do PES do Ministério	Identificar empresas de aluguer de viaturas para Prestar informações sobre as melhores empresas de aluguer de viaturas	Dezembro de 2010	Avaria da viatura afecta ao departamento

4. Ficha de avaliação intermédia

A ficha de Competências Reveladas durante a execução do Plano Individual, deve ser preenchida pelo avaliador colocando o símbolo “√” na classificação correspondente ao desempenho do avaliado, tomando em consideração os seguintes aspectos:

1. Efectuar a avaliação intermédia de forma qualitativa no período de acompanhamento, escrevendo apenas o símbolo “√”.
2. Esta informação qualitativa será usada no final do processo na altura em que o avaliador estiver a preencher a ficha de avaliação de desempenho.

Competências reveladas durante a execução do Plano Individual

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
a) Cumprimento dos Objectivos e Planos	Excelente	√	√	√	√
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
b) Cumprimento das Metas	Excelente				
	Excedeu os requisitos		√		
	Preenche completamente os requisitos	√		√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
d) Qualidade dos Resultados	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√	√	√	√
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
e) Uso e Conservação dos Meios	Excelente				
	Excedeu os requisitos		√	√	
	Preenche completamente os requisitos	√			√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

c) Cumprimento dos Prazos	Excelente				
	Excedeu os requisitos		√		
	Preenche completamente os requisitos	√		√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

f) Aproveitamento em Programas de Formação	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos	√	√	√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
g) Competências Reveladas após Formação	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√	√	√	√
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
h) Pontualidade	Excelente				
	Excedeu os requisitos		√		√
	Preenche completamente os requisitos	√		√	
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
i) Assiduidade	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√	√	√	√
	Preenche completamente os requisitos				
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

Critérios	Classificação	Trimestre			
		1º	2º	3º	4º
j) Disciplina	Excelente				
	Excedeu os requisitos	√		√	√
	Preenche completamente os requisitos		√		
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				
k) Apresentação e Postura	Excelente				
	Excedeu os requisitos				
	Preenche completamente os requisitos	√	√	√	√
	Em desenvolvimento				
	Não satisfaz os requisitos				

5. Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado

Esta ficha deve ser preenchida pelo avaliador para os quatro trimestres com base na apreciação do cumprimento das actividades previstas desde início até ao fim do ano, tendo em conta os critérios de avaliação. De referir que esta informação irá ajudar o avaliador a fazer a ponderação na avaliação final do desempenho.

1. O avaliador deve apresentar a avaliação intermédia e juntos dialogarem até chegarem ao consenso, sobre os elementos positivos e negativos da avaliação, de modo a permitir que o avaliado possa melhorar o seu desempenho.

A ficha terá de ser assinada pelo avaliado e pelo avaliador como forma de selar o entendimento, de modo a evitar o desconhecimento por parte do avaliado no final do processo.

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 1º Trimestre

O avaliado cumpriu com zelo as suas actividades, contudo a avaria da viatura que lhe foi alocado prejudicou a completa realização das mesmas

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano
Imediato

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 2º Trimestre

O avaliado cumpriu as suas actividades, tendo obtido por conseguinte um bom desempenho.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 3º Trimestre

O avaliado continuou com bom desempenho, mas deve melhorar os aspectos de apresentação e postura.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

Comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado no 4º Trimestre

O avaliado cumpriu as suas actividades, mas continua a necessitar de melhorar a sua apresentação e postura.

Local e Data Indicar

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

6.Ficha de Avaliação do Desempenho Individual

É nesta ficha onde o avaliador terá de ponderar, tendo em consideração ao comentário geral sobre o desempenho individual do avaliado que foi colocando ao longo do ano a quando do preenchimento da ficha de acompanhamento.

A ponderação consiste em, avaliar o percurso do avaliado durante o período em que decorreu a avaliação tendo em conta, a oscilação e a tendência das avaliações intermédias do desempenho do avaliado. O avaliador deverá achar a média qualitativa dos quatro trimestres.

Para Efectuar a ponderação deve-se seguir os seguintes passos:

1. O avaliador deve achar a média das quatro avaliações intermédias, para o pessoal de apoio geral e técnico.
2. Ponderar a média qualitativa que o avaliado tiver tido nas avaliações intermédias. A ponderação é feita tendo em conta os comentários que o avaliador foi escrevendo ao longo do processo de acompanhamento do desempenho do avaliado para que possa achar a média.
3. Na ponderação o avaliador terá que verificar entre as quatro classificações intermédias o desvio que se verificou (terá decrescido, mantido ou aumentado). Em caso de quatro classificações diferentes por exemplo, numa situação em que o avaliado começa da classificação: i) Em desenvolvimento ii) Preenche completamente os requisitos iii) Excelente iv) Excedeu os requisitos - para este caso o avaliado tende a aumentar ou melhorar o desempenho, deste modo não poderá ser o mais fraco e nem o melhor, mas sim, na posição intermédia que é Preenche completamente os requisitos ou na posição de Excelente.
4. Tendo em consideração os comentários do avaliador durante o processo pode-se escolher qualquer uma das posições intermédias acima referenciadas.
5. Converter a classificação qualificativa em quantitativa, fazendo as devidas ponderações, já que as notas a colocar variam, por exemplo, em desenvolvimento corresponde a pontuação que varia de 10 a 13, conforme o vem inscrito Artigo 14 (Avaliação Final) deste manual .
6. Calcular a classificação do grupo tendo em conta a percentagem e a fórmula. A fórmula consiste em somar a pontuação dos critérios de cada grupo, dividir pelo número de critérios existentes no grupo e multiplicar pela percentagem que aparece.
7. Depois de calcular a pontuação de cada grupo, conforme a fórmula acima indicada e que consta nas fichas de avaliação de desempenho, o avaliador deve somar a pontuação de todos os grupos e aí pode-se achar a nota da avaliação anual do desempenho individual.
8. O avaliado e o avaliador devem escrever os seus comentários gerais sobre o processo no que diz respeito aos seus sentimentos em relação a avaliação, focalizando os pontos fortes e fracos bem como as recomendações do avaliador para a melhoria do desempenho do avaliado.

9. Apresentar avaliação ao avaliado, de modo a permitir que ele possa expressar o seu parecer e ou sentimento em relação ao processo de avaliação.
10. Assinar a avaliação de desempenho pelo avaliado e o avaliador como forma de provar que participou do processo e que recebeu a mesma.
11. Homologar a avaliação tendo em consideração às pessoas que tem competência de o fazer conforme consta no Artigo 9 (Partes Intervinentes) deste manual.

 REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE		FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PESSOAL DE APOIO GERAL E TÉCNICO		PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE <u>01</u> / <u>01</u> / <u>2010</u> A <u>31</u> / <u>12</u> / <u>2010</u>	
IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO					
SECTOR: Departamento de Planificação e Cooperação / Ministério da Administração Estatal ÓRGÃO /INSTITUIÇÃO: Departamento de Planificação e Cooperação NOME: Raul Cristandade Mendonça CATEGORIA: Condutor de Veículos Pesados FUNÇÃO: Auxiliar Administrativo					
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL					
CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO			PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS¹⁷
GRUPO I (60%)					
a) Cumprimento dos Objectivos e Planos	1	Excelente contribuição para o pleno cumprimento dos objectivos e planos da instituição ou da unidade orgânica.		19 a 20	19
	2	Muito boa contribuição para o cumprimento dos objectivos da instituição ou da unidade orgânica.		17 a 18	
	3	Boa contribuição para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição ou da unidade orgânica.		14 a 16	
	4	Contribuição satisfatória para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição ou da unidade orgânica.		10 a 13	
	5	Fracca contribuição para o cumprimento dos objectivos e planos da instituição ou da unidade orgânica.		0 a 9	
b) Cumprimento das metas	1	Excelente nível de alcance das metas; contribui sistematicamente para a sua superação, apresentando excelentes resultados.		19 a 20	14
	2	Sistematicamente alcança as metas; contribui, para a sua superação, apresentando muito bons resultados.		17 a 18	
	3	Alcança as metas; contribui para a sua superação, apresentando bons resultados.		14 a 16	
	4	Esporadicamente alcança as metas, apresentando resultados satisfatórios.		10 a 13	
	5	Fracco alcance das metas e apresenta baixos resultados.		0 a 9	

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS
c) Cumprimento dos Prazos	1	Excelente no cumprimento dos prazos; executa as tarefas em prazos mais curtos do que o esperado e com resultados de excelente qualidade.	19 a 20	
	2	Muito bom no cumprimento dos prazos; executa as tarefas com rapidez e com resultados de muito boa qualidade.	17 a 18	
	3	Bom no cumprimento dos prazos; realiza, em regra, as tarefas dentro dos prazos estabelecidos, com resultados de boa qualidade.	14 a 16	
	4	Cumprimento satisfatório dos prazos; executa as tarefas com resultados que precisam de melhorias.	10 a 13	
	5	Fraco no cumprimento dos prazos; atrasos na execução de tarefas, apresentando resultados de baixa qualidade.	0 a 9	
d) Qualidade dos resultados	1	Excelente qualidade dos resultados alcançados.	19 a 20	17
	2	Muito boa qualidade dos resultados alcançados.	17 a 18	
	3	Boa qualidade dos resultados alcançados.	14 a 16	
	4	Qualidade satisfatória dos resultados alcançados.	10 a 13	
	5	Fraca qualidade dos resultados alcançados.	0 a 9	
e) Uso e conservação dos meios	1	Excelente no uso e conservação dos meios colocados sob sua responsabilidade para o benefício da instituição; toma providências para a sua manutenção e/ou reparação em tempo útil.	19 a 20	16
	2	Muito boa utilização e conservação dos meios colocados sob sua responsabilidade para o benefício da instituição; cumpre o calendário de manutenção estabelecido; toma providência para a sua recuperação em casos de avaria.	17 a 18	
	3	Boa utilização e conservação dos meios colocados sob sua responsabilidade para o benefício da instituição; cumpre o calendário de manutenção.	14 a 16	
	4	Utilização e conservação satisfatória dos meios colocados sob sua responsabilidade para o benefício da instituição; cumprimento esporádico do calendário de manutenção.	10 a 13	
	5	Fraca utilização e conservação dos meios colocados sob sua responsabilidade para o benefício da instituição; não cumpre o calendário de manutenção.	0 a 9	
Classificação do Grupo I		(a+b+c+d+e): 5 x 0,60	Pontuação 9.72	
GRUPO II (25%)				
f) Aproveitamento em Programas de Formação	1	Excelente aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanente auto-formação e sistematização do conhecimento.	19 a 20	15
	2	Muito bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício; permanentemente em auto-formação.	17 a 18	
	3	Bom aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício e em auto-formação.	14 a 16	
	4	Aproveitamento satisfatório dos processos de formação formal e em exercício e, esporadicamente, em auto-formação.	10 a 13	
	5	Fraco aproveitamento dos processos de formação formal e em exercício e sem auto-formação.	0 a 9	

¹⁷ Atribui-se a pontuação escolhendo, apenas um campo na "Descrição do Desempenho" que tenha uma relação com o desempenho do avaliado. A pontuação representa um valor dentro do intervalo dos "Pontos Atribuídos" em cada critério.

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS
g) Competências relevantes após a formação	1	Excelente aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias constantes na execução das tarefas, sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	19 a 20	17
	2	Muito boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas e partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	17 a 18	
	3	Boa aplicação prática da aprendizagem; revela melhorias na execução das tarefas, mas nem sempre partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	14 a 16	
	4	Aplicação prática satisfatória da aprendizagem; poucas mudanças na execução das tarefas e pouca partilha dos conhecimentos adquiridos com os colegas.	10 a 13	
	5	Fraca aplicação prática da aprendizagem; não revela mudanças na execução das tarefas nem partilha os conhecimentos adquiridos com os colegas.	0 a 9	
Classificação do Grupo II		(f+g): 2 x 0,25	Pontuação <u>4</u>	
GRUPO III (15%)				
h) Pontualidade	1	Apresenta-se sempre à hora certa; só atrasa em situações extremas, plenamente justificáveis (menos de 6 atrasos justificados).	19 a 20	14
	2	Normalmente se apresenta à hora certa; só atrasa em situação extremas, plenamente, justificáveis (de 6 a 20 atrasos justificados).	17 a 18	
	3	Apresenta-se à hora certa; raramente se atrasa e em situações justificadas (entre 21 a 40 atrasos justificados).	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta à hora certa; atrasa com frequência; (de 41 a 60 atrasos justificados).	10 a 13	
	5	Nunca se apresenta à hora certa; atrasa sistematicamente (mais de 60 atrasos justificados).	0 a 9	
i) Assiduidade	1	É assíduo; só falta em situações extremas, plenamente justificáveis e cumpre com rigor o horário de trabalho; está sempre no seu posto de trabalho e quando se ausenta é por motivos justificados (menos de 10 faltas justificadas).	19 a 20	17
	2	É assíduo; só falta em situações extremas, plenamente justificáveis; cumpre com rigor o horário de trabalho. (de 10 a 15 faltas justificadas).	17 a 18	
	3	É assíduo; falta em casos de necessidades justificáveis; cumpre com o horário de trabalho (entre 16 a 20 faltas justificadas).	14 a 16	
	4	Nem é assíduo; não é rigoroso no cumprimento do horário de trabalho e ausenta-se do seu posto (de 20 a 30 faltas justificadas).	10 a 13	
	5	Não é assíduo; falta e está constantemente ausente do seu posto de trabalho (mais de 30 faltas justificadas).	0 a 9	

CRITÉRIOS		DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	PONTUAÇÃO	PONTOS ATRIBUÍDOS
j) Disciplina	1	Excelente sentido de disciplina; respeito permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela muito respeito pelos colegas e possui boas relações de trabalho, contribuindo para a manutenção de um bom ambiente.	19 a 20	16
	2	Alto sentido de disciplina; respeito permanente à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colegas e contribui para boas relações de trabalho.	17 a 18	
	3	Bom sentido de disciplina, respeito à observância das normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela respeito pelos colegas e cultiva boas relações de trabalho.	14 a 16	
	4	Esporadicamente observa as regras de disciplina e as normas internas dos serviços e da Administração Pública; revela pouco respeito pelos colegas e não contribui para as boas relações de trabalho.	10 a 13	
	5	Não respeita as regras de disciplina e nem as normas internas dos serviços e da Administração Pública; não respeita os colegas e não cultiva boas relações de trabalho.	0 a 9	
k) Apresentação e postura	1	Impecável apresentação, cortês e delicado no contacto com as pessoas.	19 a 20	14
	2	Muito boa apresentação, delicado no contacto com as pessoas.	17 a 18	
	3	Boa apresentação e atendimento às pessoas.	14 a 16	
	4	Esporadicamente se apresenta apressado e assediado e manifesta indiferença no atendimento às pessoas.	10 a 13	
	5	Desleixo na apresentação, mau atendimento às pessoas.	0 a 9	
Classificação do Grupo III	(h+i+j+k): 4 x 0,15		Pontuação 2.28	
CLASSIFICAÇÃO FINAL	Grupo I+ Grupo II+ Grupo III		16 Bom	

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADO

Concordo com a pontuação atribuída.

COMENTÁRIOS GERAIS DO AVALIADOR

O avaliado mostrou melhorias no seu desempenho, o que mostra a sua maior aplicação no trabalho e a possibilidade de atingir um aperfeiçoamento cada vez mais significativo.

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DO AVALIADO

Recomenda-se que o avaliado se beneficie duma reciclagem em mecânica para perceber melhor alguns problemas das viaturas que não careçam da intervenção de fora da instituição

ASSINATURAS DOS INTERVENIENTES

Local e Data *Indicar*

Assinatura do avaliado

Assinatura do executor do plano

Assinatura do avaliador

Assinatura do Superior Hierárquico Imediato

Homologação

O¹⁸ *_Secretário Permanente_*

Local e Data *Indicar*

¹⁸ Título da entidade que faz a homologação da Avaliação individual do desempenho.

CONCLUSÃO

Este manual de procedimentos visa orientar os intervenientes no processo de avaliação (os avaliados, os avaliadores e o que homologa) no preenchimento das fichas de avaliação (os anexos integrantes do Decreto nº 55/2011, de 12 de Outubro) que constituem o modelo único de avaliação de desempenho.

A implementação do modelo de avaliação de desempenho requer do avaliador o respeito de aspectos relevantes no processo de gestão de desempenho. Tais aspectos são os seguintes:

- 1) avaliar com isenção, imparcialidade e boa-fé de modo que corresponda ao desempenho revelado pelo avaliado, sem procurar atribuir resultados médios como forma de agradar a todos.
- 2) O desempenho projectado constitui referência para avaliar o nível de execução apresentado e nunca se deve considerar desempenhos anteriores como referência em prejuízo do que realmente foi projectado (o esperado), avaliando para mais ou para menos o colaborador.
- 3) Certificar-se que o avaliado tomou conhecimento do seu desempenho real e o que é esperado, para que as ações necessárias para o bom desempenho dependam do avaliador e do avaliado e que possam ser adotadas e acompanhadas por ambos.
- 4) A avaliação é um instrumento para identificar o que deve ser melhorado e para o reconhecimento do bom desempenho, baseado em critérios claros e mensuráveis.
- 5) Considerar as realizações e ocorrências de todo o período relacionado com a avaliação para definir a classificação a atribuir a cada elemento (critério), não se deve avaliar apenas as ocorrências e factos recentes em detrimento dos passados.
- 6) Procurar situar a avaliação final mais próximo do desempenho do avaliado, onde o avaliador deve esforçar-se por fazer melhores julgamentos, para não atribuir avaliações iguais a desempenhos diferentes ou vice-versa aceitando as diferenças de pensamentos e opiniões, considerar o desempenho apresentado e os resultados obtidos.