

PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO MANUAL DE APOIO



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Processo de Gestão de Desempenho
| Manual de Apoio

EDIÇÃO

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Av. da República, n.º 76
1600-205 Lisboa, Portugal
Telefone: (+351) 21 790 31 00
Endereço eletrónico: asf@asf.com.pt

www.asf.com.pt

Ano de Edição: 2025



AUTORIDADE DE SUPERVISÃO
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

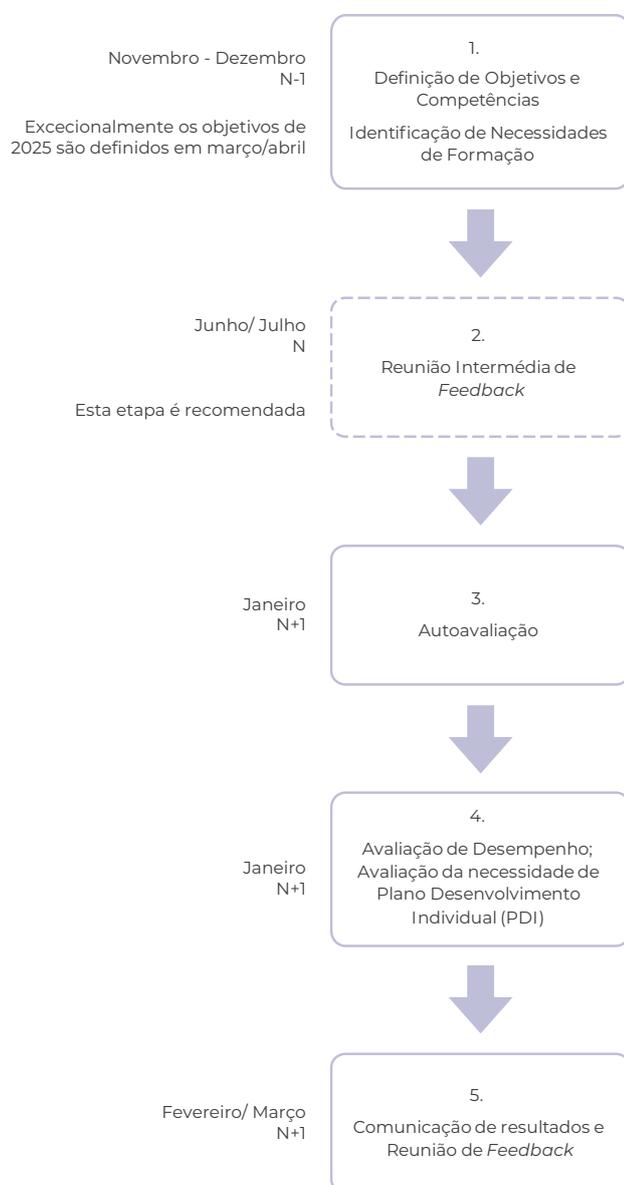
PROCESSO DE GESTÃO
DE DESEMPENHO
MANUAL DE APOIO

Lisboa, 2025

ÍNDICE

1. Processo de Gestão de Desempenho	3
2. Definição de Objetivos	4
3. Definição de Competências	6
4. Ponderação Objetivos e Competências	9
5. Identificação de Necessidades de Formação	10
6. Feedback Contínuo	12
7. Autoavaliação	13
8. Avaliação	14
9. Âmbito de Aplicação e Elegibilidade	17
10. Reclamações	19

1. PROCESSO DE GESTÃO DE DESEMPENHO



2. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS



Tipos de Objetivos

Objetivo Organizacional

Objetivos de Equipa

/ Intra Unidade Orgânica

/ Inter Unidade Orgânica

Objetivos Individuais (de Função)

Objetivo de Coordenação de Equipas
de Projeto

	Objetivo Organizacional	Objetivo(s) de Equipa (Intra e Inter UO)		Objetivos Individuais e de Coordenação de Equipa de Projeto	
Objetivos	Objetivo Organizacional	Objetivo de Equipa Intra UO	Objetivo de Equipa Inter UO	Objetivo(s) Individuais	Objetivo de Coordenação de Equipas de Projeto
O que é	Objetivo comum a todos os colaboradores	Objetivo cujo resultado tenha impacto na atividade da UO; Pode ser dedicado à UO ou a áreas, núcleos ou equipas	Objetivo definido entre 2 ou mais UO	Objetivos relacionados com a função / atividade do colaborador	Objetivo dedicado a colaboradores com a coordenação de equipas de projeto ou Grupos de Especialização MIS
Quem define	CA	Diretor define em alinhamento com o Administrador-Peloureiro	Diretores das UO envolvidas definem em alinhamento com os Administradores-Peloureiros	Avaliador	Diretor/Avaliador, em articulação com o Administrador responsável pelo acompanhamento do Projeto
Aplicável a quem	Todos os colaboradores	Todos os colaboradores da UO, área, núcleo ou equipa	Todos os colaboradores das UO envolvidas	Ao colaborador	Ao colaborador com coordenação de equipas de projeto ou Grupos de Especialização MIS
Mandatário ou opcional	Mandatário	Mandatário	Opcional	Mandatário	Mandatário (quando aplicável)
Quantos	1	1	1 (quando aplicável)	Mínimo 1	1 (quando aplicável)
Avaliação final	A avaliação final é igual para todos os colaboradores	A avaliação final é igual para todos os colaboradores	A avaliação final é igual para todos os colaboradores das UO envolvidas		
Notas		As UO com responsabilidade de gestão orçamental devem ter um objetivo de equipa intra UO dedicado à execução orçamental dos projetos identificados no Plano anual de atividades e orçamento (PAO)			

Objetivos | Número mínimo: 3 | Número máximo: 6

3.

DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS



Dicionário de Competências

Agilidade	Criatividade e Inovação	Pensamento Analítico
Atenção ao Detalhe e Rigor	Liderança	Planeamento e Organização
Colaboração	Melhoria Contínua	Responsabilização
Comunicação e Empatia	Orientação para Resultados	Visão Estratégica

Agilidade	Capacidade de se adaptar facilmente a diferentes situações, cenários, novas ideias e abordagens, assimilando rapidamente novos conceitos e métodos. Responde às mudanças com uma atitude positiva e demonstra disponibilidade para a sua implementação.
Atenção ao Detalhe e Rigor	Capacidade para prestar atenção, analisar e corrigir os pormenores de uma tarefa ou situação que podem ter impacto no resultado. Garante o cumprimento dos procedimentos e assegura a qualidade da entrega, dentro dos prazos definidos.
Colaboração	Capacidade para estabelecer e desenvolver relações com os outros assente na transparência e respeito, promovendo a integração de ideias e respeitando diferentes perspetivas. Partilha as responsabilidades da equipa e contribui ativamente para os objetivos e sucessos da organização.
Comunicação e Empatia	Capacidade de expressar ideias e conceitos de forma clara e de adotar uma comunicação adequada às características do recetor. Ajusta o discurso de forma a assegurar a eficácia da informação partilhada, assegurando que reconhece e compreende a perspetiva do outro.
Criatividade e Inovação	Capacidade para identificar oportunidades, novas abordagens e ideias para problemas e desafios, propondo soluções diferenciadoras e cenários alternativos, não se limitando às abordagens convencionais, aumentando a eficácia e a eficiência dos processos e/ou atividades.
Liderança	Capacidade para influenciar e motivar a equipa, criar relações de confiança, promovendo o envolvimento de todos para alcançar um desempenho superior e garantindo oportunidades de desenvolvimento. Toma decisões eficazes, gere recursos de forma adequada e revela compromisso com a missão da ASF.
Melhoria Contínua	Capacidade para identificar, de forma sistemática, oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento nos processos e atividades. Implementa mudanças que resultam em ganhos de eficiência, eficácia e qualidade.
Orientação para Resultados	Capacidade para agir com o objetivo de encontrar a melhor solução. Analisa, adapta, redefine prioridades, antecipa desvios, supera desafios ou problemas, mantendo o foco e a perseverança e garantindo a conformidade com as regras e procedimentos.
Pensamento Analítico	Capacidade para recolher e decompor informação complexa, identificando padrões e avaliando alternativas. Analisa informação de forma estruturada e racional, considerando diferentes perspetivas e toma decisões fundamentadas.
Planeamento e Organização	Capacidade para planejar e organizar a atividade, definindo objetivos, procedimentos, prioridades e prazos, fazendo a utilização adequada dos recursos, garantindo qualidade do trabalho e o cumprimento dos objetivos.
Responsabilização	Capacidade de aceitar, de forma consistente, a responsabilidade por um projeto, assumir as consequências das suas ações, reconhecendo e aprendendo com os erros. Revela proatividade, antecipa e ultrapassa obstáculos, de forma autónoma, age com integridade e ética, garantindo a conformidade com regras e procedimentos.
Visão Estratégica	Capacidade de identificar, compreender e definir um plano de ação para a UO, área ou núcleo, desenvolvendo a estratégia adequada para os objetivos de médio e longo prazo, considerando os riscos, as tendências e as oportunidades, assegurando o alinhamento com a missão da ASF.

Todos os colaboradores têm 3 competências pré-definidas:

Gestão Diretores e Coordenadores	Técnicos	Operacionais
Colaboração	Colaboração	Colaboração
Orientação para Resultados	Orientação para Resultados	Orientação para Resultados
Liderança	Responsabilização	Atenção ao Detalhe e Rigor

Todos os colaboradores devem ter **6 competências**;

Os avaliadores têm de adicionar 3 competências.

4.

PONDERAÇÃO DE OBJETIVOS E COMPETÊNCIAS



Ponderação de Objetivos e Competências no Cálculo da Avaliação Final

	Gestão Diretores e Coordenadores	Técnicos	Operacionais
Objetivo Organizacional	20%	15%	10%
Objetivos de Equipe (inter e/ou intra UO)	35%	25%	20%
Objetivos Individuais e de Coordenação de Equipes de Projeto	45%	60%	70%
	100%	100%	100%

	Gestão Diretores e Coordenadores	Técnicos	Operacionais
Ponderação dos Objetivos	60%	50%	40%
Ponderação das Competências	40%	50%	60%
	100%	100%	100%

5.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO



O avaliador deve identificar as necessidades de formação* do colaborador, de acordo com os seguintes eixos:

Digital	Técnico	Comportamental
Estudos Avançados	Gestão	Inovação e <i>Data Science</i>
	Qualidade, <i>Compliance</i> e Proteção de Dados	

* A realização de formação pode exigir a celebração de um acordo de permanência entre o colaborador e a ASF, nos termos definidos pelo Conselho de Administração.

Digital	A atualização de conhecimentos no âmbito das tecnologias de informação é essencial no contexto de evolução digital, cujo impacto no setor financeiro tem potenciado a criação de novas formas e modelos de negócio. Este eixo abrange um conjunto de formações que permitem dotar os colaboradores da ASF de competências necessárias à utilização de ferramentas e sistemas de informação, nas mais variadas áreas de atuação.
Técnico	Tem como objetivo colmatar as necessidades de especialização técnica e permitir a atualização de conhecimentos nas diferentes áreas funcionais, atendendo aos objetivos estabelecidos para cada UO. Encontra-se, ainda, contemplado um plano formativo da EIOPA com uma agenda anual que inclui um conjunto de temas de extrema relevância para a ASF. Estão também previstas neste eixo formações no âmbito da saúde e segurança no trabalho ou outras relativas às condições de trabalho.
Comportamental	Permite dotar os colaboradores de competências que melhorem aspetos do relacionamento interpessoal, motivacionais, de liderança ou, ainda, relacionados com a gestão do tempo e a capacidade de organização e de planeamento. É também objetivo deste eixo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores no que diz respeito aos desafios que se colocam em virtude das novas metodologias de trabalho, que obrigam a uma maior interdisciplinaridade, cooperação e iniciativa.
Estudos Avançados	Pretende fornecer aos colaboradores uma formação qualificada, atendendo às necessidades de atualização e aprofundamento de conhecimentos em domínios com particular interesse para a ASF. Tratam-se de formações de especialização ou cursos pós-graduados, mestrados ou doutoramentos, que constituem um importante investimento no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores.
Gestão	Compreende uma série de competências e disciplinas que visam contribuir para a melhoria do desempenho de funções de gestão. Este eixo é desenvolvido em parceria com as instituições universitárias mais conceituadas na área da Gestão e visa a preparação destes quadros para melhor responderem aos desafios. Existe um especial enfoque na partilha de informação e cooperação entre entidades congéneres e, neste sentido, a aposta em programas que promovam esta aproximação tem um importante destaque neste eixo formativo. Estes programas serão desenhados de acordo com as orientações do CA e destinados aos colaboradores que assumam ou que venham a assumir funções de liderança ou de grande impacto na Organização.
Inovação e Data Science	A inovação constitui um fator crítico de sucesso para lidar com a evolução dos mercados regulados e supervisionados pela ASF. Pretende-se, com este eixo, sensibilizar os colaboradores para a importância da inovação e disponibilizar o conhecimento e as ferramentas necessárias à sua incorporação na atividade da ASF. Outro dos aspetos que mais tem contribuído para a transformação dos processos de trabalho é a abundância de dados e a possibilidade de os transformar em conhecimento. Também se pretende, com este eixo, disponibilizar um conjunto de ferramentas que permitam aos colaboradores aprofundarem as suas competências neste âmbito.
Qualidade, Compliance e Proteção de Dados	Pretende promover uma cultura de qualidade, controlo, monitorização, planeamento e de melhoria contínua apostando na otimização e eficiência dos processos de trabalho, assentes em critérios e regras que garantam a proteção de dados e o cumprimento dos pressupostos do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

6.

FEEDBACK CONTÍNUO



Reunião intermédia de *feedback*

A meio do processo de gestão de desempenho, aproximadamente entre junho e julho, recomenda-se a realização de uma reunião intermédia de *feedback* entre o avaliador e o avaliado.

7. AUTOAVALIAÇÃO



Vantagens da autoavaliação

- / Identificar o contributo do próprio para os resultados da UO e da ASF;
- / Identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria;
- / Promover a autonomia e uma cultura de iniciativa e *feedback*.

Como fazer a autoavaliação

- / Rever os objetivos e competências definidas;
- / Identificar o que correu bem e que foi atingido, de forma específica, com exemplos, factos e dados que ilustrem esses sucessos;
- / Justificar factualmente o que não foi atingido / cumprido;
- / Destacar os pontos fortes, com exemplos concretos.

8. AVALIAÇÃO



Etapas da Avaliação

- 1 Avaliação de Objetivos
- 2 Avaliação de Competências
- 3 Identificação da necessidade de um Plano de Desenvolvimento Individual
- 4 Após validação da avaliação pelo CA e DRH, deve ser feita uma reunião de *feedback* e de comunicação da avaliação

Escala para avaliação de objetivos e competências

A melhorar	Não atinge ou atinge parcialmente o esperado.
Bom	Atinge o esperado, revelando um desempenho adequado.
Excelente	Supera significativamente o esperado.

A avaliação dos objetivos e competências é feita através de **uma escala entre “A melhorar” e “Excelente”**.

A **avaliação final** do colaborador é uma **classificação qualitativa**.

As avaliações de Excelente têm de ser sempre devidamente **fundamentadas**.

Plano de Desenvolvimento Individual

No momento da avaliação de desempenho, os avaliadores avaliam a **necessidade de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)** para os seus colaboradores.

O PDI é uma ferramenta utilizada para desenvolver e potenciar o desempenho dos colaboradores, de forma estruturada e alinhada com a estratégia da UO e da ASF. O PDI identifica as competências que devem ser desenvolvidas, bem como de que forma e que ferramentas serão utilizadas no seu desenvolvimento.

Se for identificada a necessidade do colaborador ter um PDI, este será elaborado em fase posterior, pelo Avaliador, com o suporte do DRH.

9.

ÂMBITO DE APLICAÇÃO E ELEGIBILIDADE



O processo de avaliação de desempenho é aplicado a todos os colaboradores da ASF que tenham exercido funções na ASF por um **período mínimo de 3 meses no ano a que se reporta a avaliação**, sem prejuízo do regime especial abaixo indicado.

Regime Especial – Impacto na atribuição de prémio de desempenho

Os critérios de elegibilidade ao prémio de desempenho são definidos anualmente pelo Conselho de Administração da ASF.

O prémio de desempenho é calculado proporcionalmente ao tempo trabalhado, com exceção de ausências de duração igual ou inferior a 1 mês de trabalho, tendo como critério um período mínimo de 3 meses de prestação efetiva de trabalho, para situações de colaboradores ausentes, em situação de requisição, comissão de serviço, pré-reforma ou reforma.

Se os colaboradores tiverem estado ausentes pelos motivos abaixo descritos, não serão penalizados e estas ausências serão consideradas como prestação efetiva de trabalho:

- a) Parentalidade;
- b) Estatuto trabalhador-estudante;
- c) Obrigações sindicais;
- d) Baixas por acidentes de trabalho;
- e) Baixa por internamento e 30 dias subsequentes;
- f) Lei eleitoral;
- g) Falecimento de cônjuge, filhos e parentes.

Alteração ou Ausência do Avaliador

Alteração de Avaliador

Se no ano a que se reporta a avaliação, o novo avaliador tiver acompanhado formalmente o colaborador por mais de 6 meses, é o novo avaliador que assegura a avaliação;

Se no ano a que se reporta a avaliação, o novo avaliador tiver acompanhado formalmente o colaborador 3 a 6 meses, é o novo avaliador que assegura a avaliação, com *feedback* do avaliador anterior;

Se no ano a que se reporta a avaliação, o novo avaliador tiver acompanhado formalmente o colaborador por menos de 3 meses, é o avaliador anterior que assegura a avaliação;

Ausência prolongada ou saída do Avaliador

É nomeado um novo avaliador que assegura a avaliação do colaborador com a informação que tem disponível.

10. RECLAMAÇÕES



Recurso do resultado da avaliação de desempenho

Com a conclusão do processo de avaliação de desempenho, o colaborador pode, no prazo de 30 (trinta) dias a contar do dia seguinte à da tomada de conhecimento da avaliação, declarar a sua discordância, bem como apresentar reclamação para uma comissão de recurso, nos termos estabelecidos pelo instrumento de contratação coletiva aplicado aos colaboradores da ASF.



ASF

AUTORIDADE DE SUPERVISÃO
DE SEGUROS E FUNDOS DE PENSÕES

www.asf.com.pt