

**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

## **ORDEM DE SERVIÇO Nº 44/2022**

### **ASSUNTO: REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL NÃO DOCENTE DA UNIVERSIDADE LUSÓFONA**

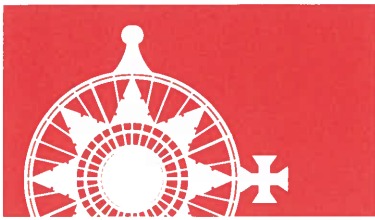
Considerando a necessidade de enquadrar regulamentarmente o processo de avaliação de desempenho do pessoal não docente da Universidade Lusófona e cumprindo o disposto no n.º 7 da Ordem de Serviço n.º 43/2022, de 4 de abril;

#### **Decide-se:**

- 1.º - Aprovar o Regulamento de Avaliação de Desempenho do Pessoal não Docente da Universidade Lusófona (anexo a esta Ordem de Serviço).**
- 2.º - Esta Ordem de Serviço entra imediatamente em vigor.**

Lisboa, 5 de abril de 2022.

O Conselho de Administração



**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

# **REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL NÃO DOCENTE**

**(Pessoal técnico, administrativo e auxiliar)**

## **Capítulo I – Disposições Gerais**

### **Artigo 1.º**

#### **Âmbito e Objetivo**

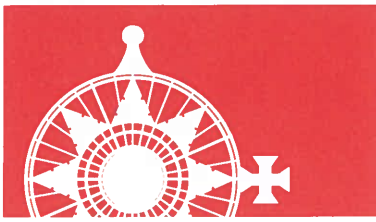
1. O presente regulamento aplica-se a todo o pessoal técnico, administrativo e auxiliar que, vinculado à COFAC – Cooperativa de Formação e Animação Cultural, Crl., presta a sua atividade na Universidade Lusófona.
2. O processo de avaliação de desempenho tem como objetivo principal o desenvolvimento do colaborador enquadrado pela missão e objetivos da Universidade, com vista a melhorar a comunicação entre a liderança e estes, diagnosticar as necessidades de formação, premiar e promover os colaboradores de uma forma transparente e assente no reconhecimento do mérito individual de cada um.

### **Artigo 2.º**

#### **Periodicidade da avaliação**

1. O processo de avaliação de desempenho tem periodicidade anual, e deve respeitar ao desempenho do colaborador no ano civil anterior.
2. É requisito de aplicação do processo de avaliação o exercício efetivo de funções por um período mínimo de um ano e caso esse período não seja possível de cumprir, o desempenho é objeto de avaliação conjunta com a do próximo ano de avaliação.





**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

## Capítulo II – Intervenientes no processo de avaliação

### Artigo 3.º

#### Intervenientes

1. São intervenientes no processo de avaliação:
  - a) O avaliado;
  - b) O avaliador;
  - c) A Comissão de Avaliação;
  - d) O Conselho de Administração da COFAC;
2. Todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, exceto o avaliado relativamente à sua avaliação.

### Artigo 4.º

#### Avaliado

- 1 – No âmbito do processo de avaliação, o avaliado tem direito:
  - a) A uma avaliação do desempenho que vise o desenvolvimento profissional e a melhoria contínua da sua atividade;
  - b) A que lhe sejam garantidos os meios e condições necessários ao seu desempenho.
- 2 – O avaliado pode impugnar a sua avaliação através de reclamação para a Comissão de Avaliação.
- 3 – É dever do avaliado proceder ao preenchimento de formulário de autoavaliação disponibilizado no portal do colaborador e participar ativa e responsabilmente no processo de avaliação do seu desempenho.

### Artigo 5.º

#### Avaliador

A avaliação é da competência do superior hierárquico imediato ou, na sua ausência ou impedimento, por avocação do superior hierárquico de nível superior, cabendo, designadamente, ao avaliador:





**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

- a) Estabelecer, em conjunto com o avaliado, os seus objetivos individuais e os critérios de superação dos referidos objetivos;
- b) Rever regularmente com o avaliado os objetivos previstos na alínea anterior, ajustá-los, se necessário, e reportar ao avaliado a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;
- c) Avaliar os colaboradores subordinados, assegurando a correta aplicação dos princípios integrantes da avaliação.

#### **Artigo 6.º**

##### **Comissão de Avaliação**

1. A Comissão de Avaliação é constituída por:
  - a) Diretor de Recursos Humanos, que preside;
  - b) Diretor da Gestão de Talento;
  - c) Diretor da Gestão da Qualidade;
  - d) Diretor do Gabinete Jurídico
  - e) Assessor do Conselho de Administração, Dr. Paulo Lopes.
2. Cabe à Comissão de Avaliação garantir e validar a adequação do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores assegurando o cumprimento dos princípios gerais da Justiça e da Equidade.
3. Para efeitos do presente regulamento entende-se que é cumprido:
  - a) O princípio da Justiça quando a avaliação assenta na apreciação de factos;
  - b) O princípio da Equidade quando todos os colaboradores são avaliados segundo o mesmo sistema e com a aplicação de idênticos critérios de avaliação.
4. Cabe ainda à Comissão de avaliação decidir as reclamações dos avaliados.

#### **Artigo 7.º**

##### **Conselho de Administração**

Compete ao Conselho de Administração da COFAC proceder à homologação dos resultados finais da avaliação de desempenho.





**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

### **Capítulo III – Avaliação**

#### **Artigo 8.º**

##### **Fatores de avaliação e ponderação**

1 – São considerados quatro fatores de avaliação:

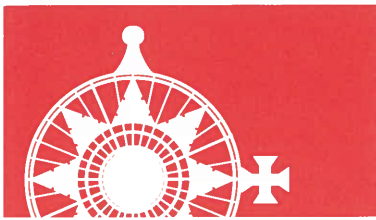
- a) Objetivos individuais – 20 %;
- b) Objetivos de equipa – 20 %;
- c) Competências comportamentais– 30 %;
- d) Competências técnicas – 30%.

2 – Os fatores referidos no número anterior são, em princípio, aplicados a todos os colaboradores sendo, caso se justifique e devidamente autorizados pela Comissão de Avaliação, adaptados consoante as características próprias das funções desempenhadas.

#### **Artigo 9.º**

##### **Objetivos individuais e de equipa**

1. Para efeitos da avaliação de desempenho consideram-se objetivos individuais e de equipa os que respetivamente resultam do desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um trabalhador ou de uma equipa num determinado período de tempo e são avaliados em função do acordo estabelecido entre os avaliados e o avaliador.
2. Os objetivos enunciados no número anterior devem ser definidos tendo em conta o critério “**SMART**”:
  - a) S – Específico - Os objetivos devem ser claros e não devem conduzir a ambiguidades.
  - b) M – Mensurável - Os objetivos devem ser mensuráveis.
  - c) A - Atingível- Os objetivos devem ser construídos de forma a poderem ser alcançados.
  - d) R – Realista - Devem ser construídos de forma a que existam meios para os alcançar.
  - e) T – Temporizáveis - Os objetivos devem ter um prazo de concretização.



**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

## **Artigo 10.º**

### **Avaliação dos objetivos**

1 – Compete ao avaliador efetuar a avaliação dos objetivos definidos individuais e de equipa, devendo a avaliação de cada objetivo ter em consideração a seguinte escala de valoração:

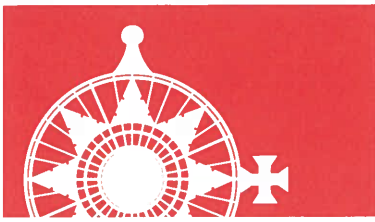
- a) Muito acima das expetativas, a que corresponde uma pontuação de 5; (para uma avaliação superior a 110%).
- b) Acima das expetativas, a que corresponde uma pontuação de 4; (para uma avaliação entre 101% e 110%).
- c) Satisfaz as expetativas, a que corresponde uma pontuação de 3; (para uma avaliação de 100%).
- d) Abaixo das expetativas, a que corresponde uma pontuação de 2; (para uma avaliação entre 65% e 99%).
- e) Muito abaixo das expetativas, a que corresponde uma pontuação de 1. (Para uma avaliação inferior a 65%).

2 – A pontuação final a atribuir a este fator é a média aritmética, expressa até às centésimas, das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objetivos.

## **Artigo 11.º**

### **Competências comportamentais**

1. As competências comportamentais são transversais a toda a organização e a sua avaliação será aplicada a todo o pessoal técnico, administrativo e auxiliar.
2. Consideram-se competências comportamentais as seguintes:
  - a) Criatividade – Capacidade do colaborador em encontrar soluções inovadoras para problemas, dificuldades e imprevistos;
  - b) Trabalho em Equipa – Capacidade do colaborador em estabelecer relações profissionais e desenvolver a organização através dos relacionamentos e dos contributos dos membros da equipa e contribuir para o aumento da participação e incremento de um clima de confiança;



**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

- c) **Comunicação** – Capacidade do colaborador em transmitir informações de uma forma clara, precisa, objetiva e estruturada e garantir que os seus interlocutores compreendem a sua mensagem;
- d) **Planeamento e Organização** – Capacidade do colaborador em estabelecer uma sequência de ações capazes de responder a objetivos específicos, fixar prioridades e fazer uma gestão do tempo e de recursos de uma forma eficaz, respeitando os prazos acordados;
- e) **Capacidade de análise e perspetiva global** – Capacidade do colaborador de compreender a visão e a estratégia da instituição, incluindo o contexto onde se insere a atividade, implicando refletir esta compreensão nas propostas que faz e identificar com clareza os fatores críticos de sucesso institucional.

### **Artigo 12.º**

#### **Competências técnicas**

As competências técnicas compreendem todos os conhecimentos teóricos e práticos que o colaborador demonstra possuir para o desempenho das suas tarefas.

### **Artigo 13.º**

#### **Níveis de avaliação das competências**

1. As competências comportamentais e técnicas são avaliadas segundo uma escala constituída por cinco níveis, conforme **anexo I**, que faz parte integrante do presente regulamento.
2. A pontuação final a atribuir a cada um dos fatores de avaliação é o resultado da média aritmética das pontuações atribuídas aos parâmetros, expressa até às centésimas.

### **Artigo 14.º**

#### **Resultado final da avaliação**

A avaliação final é o resultado da média ponderada, expressa até às centésimas, das





**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

pontuações obtidas em todos os fatores de avaliação referidos no n.º 1 do artigo 8.º do presente regulamento.

## Capítulo IV – Processo de Avaliação

### Artigo 15.º

#### Fases

O processo de avaliação compreende as seguintes fases:

- a) Realização da autoavaliação e da heteroavaliação;
- b) Reuniões entre avaliador e avaliado;
- c) Validação do processo pela Comissão de Avaliação;
- c) Homologação das avaliações de desempenho pelo Conselho de Administração;
- d) Reclamação.

### Artigo 16.º

#### Autoavaliação e heteroavaliação

1. A avaliação de desempenho é realizada pelo superior hierárquico direto do colaborador (heteroavaliação) e pelo próprio colaborador (autoavaliação).
2. A autoavaliação e a heteroavaliação são realizadas pelo avaliado e avaliador, respetivamente, mediante o preenchimento do formulário – **Anexo II** – disponibilizado no portal do colaborador <https://colaborador.ensinolusofona.pt/mygiaf/Login.xhtml>, observando o previsto no presente regulamento.
3. A autoavaliação tem como objetivo a análise do desempenho pelo próprio colaborador e identificar as suas oportunidades de desenvolvimento profissional.
4. A autoavaliação e a heteroavaliação devem decorrer durante o mês de janeiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo.







**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

### **Artigo 17.º**

#### **Reunião Inicial**

- 1 – Durante o mês de fevereiro, realiza-se a reunião entre o avaliador e cada um dos avaliados, tendo como objetivo dar conhecimento da avaliação do ciclo avaliativo anterior.
- 2 – Na reunião referida no número anterior, deve-se proceder ainda à definição dos objetivos individuais e de equipa, respetivos indicadores e ponderações a atribuir a cada parâmetro dos restantes fatores de avaliação para o ciclo avaliativo em curso.
- 3 – No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem também analisar conjuntamente o perfil de evolução do colaborador e identificar as suas expectativas de desenvolvimento.

### **Artigo 18.º**

#### **Reunião intermédia**

- 1 – Durante o mês de julho, realiza-se a reunião intermédia entre o avaliador e cada um dos avaliados, tendo como objetivo fazer o balanço sobre o desempenho e acordar sobre os meios de apoio ao mesmo.
- 2 – No decurso da reunião, avaliador e avaliado devem também analisar conjuntamente a necessidade de ajuste aos objetivos estabelecidos de acordo com o n.º 2 do art.º 9.º deste regulamento.

### **Artigo 19.º**

#### **Reunião final**

A reunião final de avaliação decorre no mês de fevereiro, conjuntamente com a reunião inicial do processo avaliativo seguinte e tem como objetivo dar conhecimento ao avaliado do resultado final da avaliação.





**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

## **Artigo 20.º**

### **Homologação das avaliações**

A homologação das avaliações de desempenho é da competência do Conselho de Administração e deve ser efetuada até ao final do mês de fevereiro, dela devendo ser dado conhecimento ao avaliado no prazo de cinco dias úteis.

## **Artigo 21.º**

### **Reclamação**

1 – Após notificação do ato de homologação de avaliação, o avaliado dispõe de dez dias úteis para reclamar, fundamentadamente, para a Comissão de Avaliação.

2 – A decisão sobre a reclamação deve ser proferida no prazo máximo de dez dias úteis.

## **Capítulo V – Efeitos da avaliação de desempenho**

## **Artigo 22.º**

### **Efeitos**

A avaliação de desempenho tem, designadamente, os seguintes efeitos:

- a) Identificar as potencialidades pessoais e profissionais do colaborador que devam ser desenvolvidas;
- b) Fazer o diagnóstico de necessidades de formação;
- c) Promover a progressão na carreira do colaborador.

## **Capítulo VI – Disposições transitórias**

## **Artigo 23.º**

### **Norma transitória**

1. No primeiro ano de aplicação do presente regulamento e a título excepcional:
  - a. Não são tidos em conta como fatores de desempenho os objetivos individuais e de equipa previstos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do art.º 8.º;



**COFAC** COOPERATIVA  
DE FORMAÇÃO  
E ANIMAÇÃO  
CULTURAL, C.R.L.

- b. As competências comportamentais é atribuída a ponderação de 40 %;
- c. Às competências técnicas é atribuída a ponderação de 60 %;
- d. O processo de avaliação decorre durante os meses de abril e maio de 2022.

## Capítulo VII – Disposições finais

### Artigo 24.º

#### Casos omissos e dúvidas

Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação do presente regulamento são resolvidos por decisão do Conselho de Administração.

### Artigo 25.º

#### Entrada em vigor

O presente regulamento entra em vigor no dia útil seguinte ao da sua aprovação pelo Conselho de Administração.

Lisboa, 5 de abril de 2022.

O Conselho de Administração

**Anexos: I e II.**

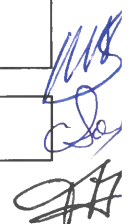


### ANEXO I

Competências Comportamentais		Final ou Intermédia			
Competências	Descrição da Escala 1 a 5	Autoavaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	Justificação com exemplos
<b>Trabalho em equipa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresenta dificuldades em trabalhar em equipa, gera intrigas e constantemente recusa-se a ajudar os colegas e a compreender ideias diferentes das suas,</li> <li>2. Apresenta algumas resistências ao trabalho em equipa, procura fazer valer o seu ponto de vista sem ter em consideração o dos outros.</li> <li>3. Procura ajudar os colegas sempre que solicitado e tem uma postura recetiva em relação às opiniões dos colegas</li> <li>4. Mostra-se disponível para ajudar os colegas e procura auscultar as suas opiniões quando desenvolve ideias e iniciativas</li> <li>5. Procura criar um ambiente positivo, estimula a partilha de ideias e cria oportunidades de desenvolver projetos comuns.</li> </ol>				
<b>Capacidade de Análise e Perspetiva Global</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Perante nova informação não é capaz de diferenciar o essencial do acessório. Executa o seu trabalho sem ter em conta o impacto do mesmo numa perspetiva global.</li> <li>2- Apresenta dificuldades na análise de informação e em criar propostas consistentes com os objetivos organizacionais.</li> <li>3- É capaz de compreender e analisar informação relevante ao exercício da sua função.</li> <li>4- Procura e sistematiza informação necessária ao desenvolvimento do seu trabalho, tendo em conta as necessidades atuais e futuras</li> <li>5- Propõe atividades e soluções integradas nos objetivos organizacionais, sendo capaz de estabelecer métodos e métricas. Identifica pontos</li> </ol>				

*Handwritten signatures:*  
  
  


Competências comportamentais	Descrição da Escala 1 a 5	Autoavaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	Justificação com exemplos pelo avaliador obrigatório para 1 e 2
<b>Comunicação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Apresenta lacunas na comunicação, tem tendência em omitir as suas ideias ou opiniões ou a comunicar de uma forma que os seus interlocutores não o compreendem</li> <li>2- Tem dificuldade em expressar as suas ideias de uma forma clara, sistemática e organizada. Em certas circunstâncias não adapta o discurso ao interlocutor</li> <li>3- É capaz de expressar as suas ideias com clareza, mas nem sempre integra as necessidades do outro na sua comunicação.</li> <li>4- Comunica com clareza, de uma forma lógica e estruturada. Procura um equilíbrio entre a escuta e argumentação.</li> <li>5- Comunica sem nunca deixar de apresentar os seus pontos de vista e escutar os pontos de vista dos outros. Negoceia de forma profissional e numa base de respeito mútuo.</li> </ol>				
<b>Planeamento e Organização</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Não organiza o seu trabalho e tem dificuldades em definir prioridades e dar resposta às solicitações</li> <li>2- Apresenta algumas dificuldades a gerir prioridades, dá resposta aos desafios, mas com atrasos nos prazos ou falhas na qualidade</li> <li>3- Planeia e organiza o seu trabalho, mas necessita de diretrizes e apoio para dar resposta às solicitações</li> <li>4- Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no tempo estabelecido</li> <li>5- Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no tempo estabelecido. Gere o tempo e mostra-se atento aos detalhes, antecipando possíveis obstáculos que podem surgir</li> </ol>				
<b>Criatividade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- No seu trabalho quando confrontado com dificuldades levanta problemas e não é capaz de desenvolver soluções de forma autónoma.</li> <li>2- Desempenha o seu trabalho seguindo o que lhe é pedido e quando confrontado com problemas recorre à chefia para proceder à sua resolução</li> <li>3- No desempenho do seu trabalho procura seguir o que lhe é pedido e quando são propostas novas ideias é recetivo em relação às mesmas e mostra-se capaz de aprofundar.</li> <li>4- Quando confrontado com dificuldades no seu trabalho propõe soluções adequadas e adota uma postura de melhoria contínua</li> <li>5- É capaz de antecipar desafios e propor soluções. Identifica pontos fortes e fracos antes da tomada de decisão.</li> </ol>				
<b>Pontuação Final</b>		0,00	0,00	0,00	NA



**ANEXO II**

Avaliação de desempenho 2022		
Nome avaliado: _____		
Função: _____		
Nome Avaliador: _____		
Função: _____		
Direção e Departamento: _____		
Data: _____	Avaliação intermédia: _____	Avaliação final: _____

Contrato de Objetivos		
O quê?	Quando ?	
1.		1.
2.		2.
3.		3.

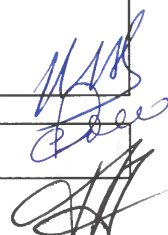
Factos relevantes ou comentários sobre o desempenho ao longo do ano


Competências Comportamentais		Final ou Intermédia			Justificação com exemplos
Competências	Descrição da Escala 1 a 5	Autoavaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	
<b>Trabalho em equipa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresenta dificuldades em trabalhar em equipa, gera intrigas e constantemente recusa-se a ajudar os colegas e a compreender ideias diferentes das suas,</li> <li>2. Apresenta algumas resistências ao trabalho em equipa, procura fazer valer o seu ponto de vista sem ter em consideração o dos outros.</li> <li>3. Procura ajudar os colegas sempre que solicitado e tem uma postura recetiva em relação às opiniões dos colegas</li> <li>4. Mostra-se disponível para ajudar os colegas e procura auscultar as suas opiniões quando desenvolve ideias e iniciativas</li> <li>5. Procura criar um ambiente positivo, estimula a partilha de ideias e cria oportunidades de desenvolver projetos comuns.</li> </ol>				
<b>Capacidade de Análise e Perspetiva Global</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Perante nova informação não é capaz de diferenciar o essencial do acessório. Executa o seu trabalho sem ter em conta o impacto do mesmo numa perspetiva global.</li> <li>2- Apresenta dificuldades na análise de informação e em criar propostas consistentes com os objetivos organizacionais.</li> <li>3- É capaz de compreender e analisar informação relevante ao exercício da sua função.</li> <li>4- Procura e sistematiza informação necessária ao desenvolvimento do seu trabalho, tendo em conta as necessidades atuais e futuras</li> <li>5- Propõe atividades e soluções integradas nos objetivos organizacionais, sendo capaz de estabelecer métodos e métricas. Identifica pontos</li> </ol>				


Competências comportamentais	Descrição da Escala 1 a 5	Autoavaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	Justificação com exemplos pelo avaliador obrigatório para 1 e 2
<b>Comunicação</b>	1- Apresenta lacunas na comunicação, tem tendência em omitir as suas ideias ou opiniões ou a comunicar de uma forma que os seus interlocutores não o compreendem 2- Tem dificuldade em expressar as suas ideias de uma forma clara, sistemática e organizada. Em certas circunstâncias não adapta o discurso ao interlocutor 3- É capaz de expressar as suas ideias com clareza, mas nem sempre integra as necessidades do outro na sua comunicação. 4- Comunica com clareza, de uma forma lógica e estruturada. Procura um equilíbrio entre a escuta e argumentação. 5- Comunica sem nunca deixar de apresentar os seus pontos de vista e escutar os pontos de vista dos outros. Negoceia de forma profissional e numa base de respeito mútuo.				
<b>Planeamento e Organização</b>	1- Não organiza o seu trabalho e tem dificuldades em definir prioridades e dar resposta às solicitações 2- Apresenta algumas dificuldades a gerir prioridades, dá resposta aos desafios, mas com atrasos nos prazos ou falhas na qualidade 3- Planeia e organiza o seu trabalho, mas necessita de diretrizes e apoio para dar resposta às solicitações 4- Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no tempo estabelecido 5- Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no tempo estabelecido. Gere o tempo e mostra-se atento aos detalhes, antecipando possíveis obstáculos que podem surgir				
<b>Criatividade</b>	1- No seu trabalho quando confrontado com dificuldades levanta problemas e não é capaz de desenvolver soluções de forma autónoma. 2- Desempenha o seu trabalho seguindo o que lhe é pedido e quando confrontado com problemas recorre à chefia para proceder à sua resolução 3- No desempenho do seu trabalho procura seguir o que lhe é pedido e quando são propostas novas ideias é recetivo em relação às mesmas e mostra-se capaz de aprofundar. 4- Quando confrontado com dificuldades no seu trabalho propõe soluções adequadas e adota uma postura de melhoria contínua 5- É capaz de antecipar desafios e propor soluções. Identifica pontos fortes e fracos antes da tomada de decisão.				
<b>Pontuação Final</b>		0,00	0,00	0,00	NA





Competências Técnicas		Final ou Intermédia			Justificação com exemplos pelo avaliador
Competências técnicas	Descrição da Escala 1 a 5	Autoavaliação de 1 a 5 Avaliado	Avaliação de 1 a 5 Avaliador	Nota Final	
Competência Técnica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Apresenta grandes dificuldades ao nível das competências e conhecimentos técnicos inerentes e essenciais ao exercício da função</li> <li>2- Apresenta dificuldades ao nível dos conhecimentos e competências técnicas exigidas para executar o seu trabalho</li> <li>3- Executa o seu trabalho, utilizando as competências e os conhecimentos necessários ao exercício da função, porém apresenta algumas lacunas no desempenho.</li> <li>4- Domina o conhecimento e as competências inerentes ao seu trabalho.</li> <li>5- Desenvolve o seu conhecimento e competências na sua área de atuação. Procura a melhoria contínua.</li> </ol>				

*AMS*  
*Chaves*  
*[Signature]*

**Necessidades de Formação**

Área Técnica:

Área Comportamental:

**Comentários (opcional)**

Avaliado:

Avaliador:

*MS*  
*Soeis*  
*[Signature]*