

REGULAMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA FUNDAÇÃO FERNANDO PESSOA

ÍNDICE

CAPÍTULO I	4
Disposições gerais	4
Âmbito de aplicação e objetivo	4
Periodicidade e requisitos para avaliação	4
CAPÍTULO II	4
Intervenientes no processo de avaliação	4
Intervenientes	4
Avaliador	4
Avaliado	5
Direção de Recursos Humanos	5
Conselho de Administração da FFP	5
CAPÍTULO III	5
Avaliação	5
Fatores de avaliação e ponderação	5
Objetivos individuais	6
Avaliação dos objetivos	6
Conhecimentos e competências	6
Níveis de classificação do fator “Conhecimentos e competências”	7
Avaliação final	7
CAPÍTULO IV	7
Fases e calendarização do processo	7
Fases	7
Autoavaliação e avaliação	8
Entrevista de avaliação	8
Reclamação e recurso	8
Registo da avaliação	8
CAPÍTULO V	8
Efeitos da avaliação do desempenho	8
Efeitos	8
CAPÍTULO VI	8
Situações Especiais	8
Atividades temporárias	9
Alteração de funções	9

Acumulação de funções.....	9
CAPÍTULO VII.....	9
Disposições finais.....	9
Confidencialidade	9
Casos omissos e dúvidas.....	9
Entrada em vigor.....	9

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Âmbito de aplicação e objetivo

1 - O presente regulamento de avaliação do desempenho profissional aplica-se aos colaboradores da Fundação Ensino e Cultura Fernando Pessoa (FFP) contratados por tempo indeterminado e aos contratados a termo por períodos superiores a seis meses, excluindo-se colaboradores docentes da Universidade Fernando Pessoa (UFP) e da Escola Superior de Saúde Fernando Pessoa (ESS-FP) sujeitos à avaliação de desempenho com regulamentos próprios.

2 - Aos colaboradores, que exercem funções docentes na UFP e/ou na ESS-FP, não se aplica o presente regulamento, por serem avaliados por regulamentos específicos de avaliação de desempenho, em consonância com os estatutos legais da carreira docente universitária e da carreira docente politécnica.

3 - O processo de avaliação tem como objetivo principal a valorização do desempenho dos trabalhadores e a melhoria contínua da sua atividade, em cumprimento da missão e objetivos da Fundação Fernando Pessoa, adiante designada por FFP.

Artigo 2.º

Periodicidade e requisitos para avaliação

1- A **avaliação** é de caráter **anual** e respeita ao desempenho do ano civil anterior.

2 - É requisito de aplicação do processo de avaliação o exercício efetivo de funções durante o período mínimo de **seis meses**.

3 - Caso o período mínimo especificado no número anterior não se verifique, o desempenho relativo ao ano correspondente será objeto de avaliação conjunta com o do ano seguinte.

CAPÍTULO II

Intervenientes no processo de avaliação

Artigo 3.º

Intervenientes

Intervêm no processo de avaliação do desempenho:

- a) Avaliado;
- b) Avaliador;
- c) Direção de Recursos Humanos;
- d) Conselho de Administração da FFP.

Artigo 4.º

Avaliador

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

- a) Definir e acordar os objetivos individuais do avaliado e fixar os indicadores do desempenho, designadamente os critérios de superação de objetivos;
- b) Rever com o avaliado os objetivos fixados, ajustá-los, se necessário, e dar-lhe a conhecer a evolução do seu desempenho e possibilidades de melhoria;

c) Avaliar os trabalhadores diretamente subordinados, assegurando a correta aplicação dos princípios integrantes da avaliação.

Artigo 5.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 reclamar da sua avaliação, para a Direção de Recursos Humanos, através de exposição fundamentada, por escrito, nos cinco dias úteis seguintes à realização da entrevista de avaliação.

3 - É dever do avaliado facultar os elementos de informação que lhe sejam solicitados e garantir participação ativa e responsabilização no processo de avaliação do seu desempenho.

Artigo 6.º

Direção de Recursos Humanos

1 - No âmbito do processo de avaliação, compete à direção de recursos humanos:

- a) Assegurar as iniciativas inerentes ao processo e à divulgação do sistema de avaliação de desempenho;
- b) Planear, coordenar e acompanhar o processo de avaliação;
- c) Identificar o conjunto de avaliadores e avaliados abrangidos;
- d) Garantir o correto preenchimento do formulário de avaliação;
- e) Receber e tratar eventuais reclamações;
- f) Tratar e analisar os resultados propostos pela hierarquia direta e apresentar os resultados ao Conselho de Administração da FFP.

Artigo 7.º

Conselho de Administração da FFP

Para os efeitos da aplicação do presente regulamento, compete ao Conselho de Administração da FFP:

- a) Garantir a adequação do sistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores às realidades específicas de cada unidade orgânica ou do serviço em que se encontra inserido;
- b) Homologar as avaliações, sem prejuízo da faculdade de delegação.

CAPÍTULO III

Avaliação

Artigo 8.º

Fatores de avaliação e ponderação

1- Serão considerados dois fatores de avaliação:

- a) Objetivos individuais: 50 %;
- b) Conhecimentos, competências e cumprimento de normas e procedimentos: 50 %;

2 - Os fatores referidos no número anterior são aplicados em todas as categorias, de acordo com o âmbito de aplicação do presente Regulamento.

Artigo 9.º

Objetivos individuais

- 1 - Os objetivos individuais são os resultados relacionados com o desenvolvimento de uma atividade específica, desempenhada por um trabalhador ou por uma equipa num determinado período de tempo e que têm em vista avaliar os contributos individuais para a concretização dos resultados previstos.
- 2 - Os objetivos individuais devem ser estabelecidos entre avaliador e avaliado no início de cada processo de avaliação.
- 3 - Para cada avaliado são fixados três a cinco objetivos individuais.
- 4 - Os objetivos são registados no processo do avaliado.

Artigo 10.º

Avaliação dos objetivos

- 1 - Após o final de cada ciclo de avaliação, caberá ao avaliador efetuar a avaliação dos objetivos definidos, devendo a avaliação de cada objetivo ter em consideração a seguinte escala de valoração:
 - a) Superou claramente o objetivo, a que corresponde uma pontuação de 5;
 - b) Cumpriu o objetivo, a que corresponde uma pontuação de 3;
 - c) Não cumpriu o objetivo, a que corresponde uma pontuação de 1.
- 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

Conhecimentos e competências

A avaliação deste fator considera os seguintes parâmetros:

- a) Conhecimentos e competências profissionais: Avalia os conhecimentos teóricos e competências que o trabalhador demonstra possuir para o desempenho das suas tarefas;
- b) Adaptação profissional: Avalia a capacidade para se ajustar a novas técnicas, procedimentos e métodos de trabalho, de forma a dar resposta a eventuais mudanças de contexto;
- c) Criatividade, versatilidade e capacidade de iniciativa: Avalia a criatividade e capacidade para propor e executar trabalhos de sua iniciativa, bem como dar resposta a trabalhos que requeiram novos conhecimentos e competências, incluindo a resposta a novas situações;
- d) Capacidade de análise e resolução de problemas: Avalia a capacidade de identificar vários aspetos de um problema e todos os elementos com ele relacionados, interpretando os dados necessários à sua solução;
- e) Qualidade do trabalho: Avalia a precisão, rigor e confiabilidade do trabalho executado, gere adequadamente o tempo e as prioridades, tendo em conta o tipo de tarefas que normalmente lhe são distribuídas, esforçando-se por produzir um trabalho de alta qualidade;
- f) Organização e métodos de trabalho: Avalia a capacidade para levar a cabo com auto-organização o seu trabalho e a seleção dos métodos mais adequados à produção do trabalho com a melhor qualidade e a maior rapidez possível;
- g) Grau de responsabilidade profissional: Avalia a capacidade para resolver questões de forma ponderada, apreciando e assumindo as consequências;
- h) Trabalho em equipa e relações interpessoais: Avalia a capacidade para colaborar, orientar e partilhar conhecimento com outras pessoas, interagindo de maneira eficaz com outros membros da comunidade pessoal ou externa, para além dos membros da equipa de trabalho. Avalia também a capacidade de reconhecer pontos fortes e limitações de si e dos outros com quem trabalha, para além de contribuir para o desenvolvimento e alcance dos objetivos da equipa;
- i) Compromisso pessoal e com a equipa, política da qualidade, e cultura Institucional: Avalia a capacidade do trabalhador compreender e integrar-se na cultura da Instituição, agir em conformidade com a política da qualidade, fazendo periódicos pontos de situação com superior hierárquico, quando para tal solicitado;

j) Responsabilidade por material e equipamentos: Avalia o zelo na gestão e/ou utilização de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade;

k) Pontualidade e assiduidade: Avalia o grau de cumprimento dos horários e as presenças;

l) Competências comunicacionais: Avalia a forma como o trabalhador articula e escreve de forma clara, precisa e concisa, bem como a sua capacidade para ajustar o discurso às necessidades dos seus interlocutores de forma a alcançar o máximo de resultados e impacto. Tem uma boa capacidade para escutar os outros;

m) Focalização no “cliente”: Avalia a forma como procura perceber as necessidades do “cliente” e responde de uma forma adequada, comprometendo-se a acompanhar a questão levantada, e respondendo dentro dos prazos acordados, desenvolvendo relações de trabalho com os seus interlocutores de forma a tornar-se um “consultor confiável”.

Artigo 12.º

Níveis de classificação do fator “Conhecimentos e competências”

1 - Os parâmetros de avaliação do fator “Conhecimentos e competências” serão classificados em cinco níveis, de acordo com o documento anexo ao 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 13.º

Avaliação final

1 - A avaliação final é o resultado da média ponderada, expressa até às centésimas, das pontuações obtidas em todos os fatores de avaliação referidos no n.º 1 do artigo 8.º do presente Regulamento.

2 - A classificação da avaliação de desempenho é expressa em cinco categorias:

- COM ELEVADO POTENCIAL: correspondente a uma avaliação final de 4,50 a 5,00;
- COM POTENCIAL: correspondente a uma avaliação final de 4,00 a 4,49;
- DENTRO DO ESPERADO: correspondente a uma avaliação final de 3,00 a 3,99;
- ABAIXO DO ESPERADO: correspondente a uma avaliação final de 2,00 a 2,99;
- MUITO ABAIXO DO ESPERADO: correspondente a uma avaliação final de 1,00 a 1,99.

CAPÍTULO IV

Fases e calendarização do processo

Artigo 14.º

Fases

O processo de avaliação de desempenho realiza-se entre os meses de novembro e fevereiro do ano seguinte àquele em que foi concluída a avaliação, compreendendo as seguintes fases:

a) Realização da autoavaliação;

b) Realização da avaliação pela Hierarquia;

c) Entrevista entre avaliador e avaliado para análise dos resultados, identificar pontos de melhoria, eventuais necessidades de formação e acordar objetivos individuais para o ano seguinte;

d) Tratamento e análise, pela Direção de Recursos Humanos, dos resultados propostos pela hierarquia direta;

e) Homologação das avaliações do desempenho pelo Conselho de Administração da FFP ou outro órgão com competência delegada para o efeito.

Artigo 15.º

Autoavaliação e avaliação

1 - A autoavaliação tem carácter obrigatório e não vinculativo, devendo evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados, de acordo com os objetivos fixados para o ano, bem como aferir o grau de conhecimentos e competências, permitindo a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional.

2 - A avaliação é efetuada pelo avaliador, nos termos do presente regulamento.

Artigo 16.º

Entrevista de avaliação

1 - Na entrevista de avaliação, entre avaliadores e avaliados, procede-se à definição dos objetivos individuais, para o ciclo avaliativo seguinte, respetivos indicadores e das ponderações a atribuir a cada parâmetro dos restantes fatores de avaliação para o ano em curso.

2 - No decurso da entrevista, avaliador e avaliado devem também analisar conjuntamente o perfil de evolução do trabalhador e identificar as suas expectativas de desenvolvimento.

Artigo 18.º

Reclamação e recurso

1 - O avaliado, após realizar a entrevista de avaliação, pode requerer por escrito, no prazo de cinco dias úteis, à Direção de Recursos Humanos, que o seu processo seja submetido à sua apreciação. O requerimento deve ser acompanhado da documentação que suporte os fundamentos do pedido de apreciação.

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

3 - O resultado da avaliação pode ser recorrido para o Presidente da FFP, nos cinco dias úteis subsequentes.

Artigo 19.º

Registo da avaliação

1 - A informação relativa à avaliação de cada trabalhador é arquivada no respetivo processo individual.

2 - O registo da documentação geral do processo de avaliação é mantido na unidade orgânica responsável pelos recursos humanos.

CAPÍTULO V

Efeitos da avaliação do desempenho

Artigo 20.º

Efeitos

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

- a) Identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas;
- b) Diagnóstico de necessidades de formação;
- d) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- e) Auxílio nas decisões ao nível da gestão de Recursos Humanos;
- f) Promover a progressão na carreira do trabalhador.

CAPÍTULO VI

Situações Especiais

Artigo 21.º

Atividades temporárias

Quando o trabalhador seja temporariamente afeto a atividades e projetos na dependência direta de dirigente diferente do habitual por um período superior a noventa dias, deve o dirigente temporário transmitir ao dirigente direto do trabalhador informação escrita relevante a ter em conta no processo de avaliação.

Artigo 22.º

Alteração de funções

Sempre que se verifique uma alteração das funções do trabalhador, a responsabilidade pela avaliação recai sobre o dirigente a quem o trabalhador reportou durante mais tempo naquele período de avaliação, devendo recolher dos demais avaliadores os contributos escritos adequados a uma efetiva e justa avaliação.

Artigo 23.º

Acumulação de funções

O processo de avaliação de desempenho deverá ser partilhado pelos avaliadores, em todas as suas fases, quando o avaliado ao longo do período de avaliação se encontre a acumular funções em diferentes unidades orgânicas.

CAPÍTULO VII

Disposições finais

Artigo 24.º

Confidencialidade

Todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo, exceto o avaliado relativamente à sua avaliação.

Artigo 25.º

Casos omissos e dúvidas

Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação do presente regulamento serão resolvidos por despacho do Presidente da FFP.

Artigo 26.º

Entrada em vigor

O presente regulamento entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Aprovado em

O Presidente da Fundação “Ensino e Cultura” Fernando Pessoa,

ANEXO AO REGULAMENTO
Avaliação de Desempenho dos Colaboradores da Fundação Fernando Pessoa
FICHA DE AVALIAÇÃO

Período em avaliação: _____

UO/SERVIÇO: _____

Avaliado _____

Categoria _____

Avaliador _____

Cargo _____

FATORES DE AVALIAÇÃO
1. OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Descrição do Objetivo			Avaliação Não cumpriu - 1 ponto Cumpriu - 3 pontos Superou - 5 pontos
1	Objetivo		
	Indicador de medida		
	Critério de superação		
2	Objetivo		
	Indicador de medida		
	Critério de superação		
3	Objetivo		
	Indicador de medida		
	Critério de superação		
4	Objetivo		
	Indicador de medida		
	Critério de superação		
5	Objetivo		
	Indicador de medida		
	Critério de superação		
			Avaliação do fator:

FICHA DE AVALIAÇÃO

Período em avaliação:

UO/SERVIÇO:

Avaliado

Categoria

Avaliador

Cargo

FATORES DE AVALIAÇÃO

2. CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS

Conhecimentos e competências	1	2	3	4	5	Avaliação
1 - Conhecimentos e competências profissionais (avalia os conhecimentos teóricos e competências que o trabalhador demonstra possuir para o desempenho das suas tarefas)	Conhecimento notoriamente insuficiente para o desempenho regular da função	Conhecimento insuficiente para o desempenho regular da função	Conhecimento suficiente para o desempenho regular da função	Conhecimento acima do exigido para o desempenho regular da função	Conhecimento notoriamente superior ao exigido para o desempenho regular da função	
2 - Adaptação profissional (avalia a capacidade para se ajustar a novas técnicas, procedimentos e métodos de trabalho, de forma a dar resposta a eventuais mudanças de contexto)	Resistente à mudança. Revela grandes dificuldades de ajustamento a novas situações ou métodos de trabalho	Adapta-se com dificuldade carecendo de apoio constante	Adapta-se, embora careça de algum apoio	Adapta-se com facilidade solicitando apenas alguns esclarecimentos	Aberto à mudança e à adoção de novas técnicas ou métodos de trabalho. Demonstra excecional adaptação a novas situações	
3 - Criatividade, versatilidade e capacidade de iniciativa (avalia a criatividade e capacidade para propor e executar trabalhos de sua iniciativa, bem como dar resposta a trabalhos que requeiram novos conhecimentos e competências, incluindo a resposta a novas situações)	Trabalho rotineiro. Rígido e repetitivo	Fraca capacidade de iniciativa. Não resolve problemas que impliquem soluções novas	Demonstra capacidade de iniciativa, embora com dificuldade em abordar novas áreas	Encontra geralmente soluções originais com resultados positivos	Apresenta sempre propostas de trabalho inovadoras. Postura ativa e dinâmica	
4 - Capacidade de análise e resolução de problemas (avalia a capacidade de identificar vários aspetos de um problema e todos os elementos com ele relacionados, interpretando os dados necessários à sua solução)	Não toma qualquer medida para solucionar problemas	Demonstra dificuldade em analisar os problemas mais simples, captando apenas os aspetos mais evidentes	Analisa corretamente os problemas, contribuindo com possíveis soluções	Analisa perfeitamente os problemas mais complexos, apresentando sempre as alternativas mais viáveis	Antecipa-se à ocorrência de problemas, tomando medidas para evitá-los	

<p>5 - Qualidade do trabalho (avalia a precisão, rigor e confiabilidade do trabalho executado, gere adequadamente o tempo e as prioridades, tendo em conta o tipo de tarefas que normalmente lhe são distribuídas, esforçando-se por produzir um trabalho de alta qualidade)</p>	<p>Má qualidade de trabalho, com deficiências e erros muito frequentes</p>	<p>Pouco cuidadoso e preciso. Produz trabalho de baixa qualidade. Erra com frequência</p>	<p>Geralmente cuidadoso e preciso. Comete alguns erros</p>	<p>Produz trabalho de boa qualidade e preciso. Raramente comete erros. Bastante cuidadoso</p>	<p>Só excecionalmente comete erros. Muito cuidadoso e preciso</p>	
<p>6 - Organização e métodos de trabalho (avalia a capacidade para levar a cabo com auto-organização o seu trabalho e de seleção dos métodos mais adequados à produção do trabalho com a melhor qualidade e a maior rapidez possível)</p>	<p>Muito desorganizado. Incapaz de seleccionar os métodos mais adequados</p>	<p>Comete frequentemente erros devido a má organização do trabalho</p>	<p>Geralmente organizado e metódico</p>	<p>Organização eficaz de tarefas múltiplas e estabelecimento de prioridades</p>	<p>Capacidade de planeamento e organização exemplar. Selecciona sempre os métodos mais produtivos</p>	
<p>7 - Grau de responsabilidade profissional (avalia a capacidade para resolver questões de forma ponderada, apreciando e assumindo as consequências)</p>	<p>Evita responsabilidades. Nunca assume as consequências dos seus atos</p>	<p>Pouco ponderado. Age sem avaliar consequências</p>	<p>É geralmente ponderado, mas demonstra dificuldade em assumir consequências</p>	<p>Muito ponderado na resolução de questões, assumindo as consequências dos seus atos</p>	<p>Elevado grau de responsabilidade em todas as ações. Age sem necessidade de orientação superior</p>	
<p>8 - Trabalho em equipa e relações interpessoais (avalia a capacidade para colaborar, orientar e partilhar conhecimento com outras pessoas, interagindo de maneira eficaz com outros membros da comunidade pessoa ou externa, para além dos membros da equipa de trabalho)</p>	<p>Não colabora com os trabalhadores do grupo de trabalho. É conflituoso</p>	<p>Raramente colabora, pouco disponível</p>	<p>Colabora quando solicitado. Fácil relacionamento</p>	<p>Colabora por iniciativa própria. Boa integração no grupo de trabalho</p>	<p>Excelente espírito de colaboração. Distingue-se na dinamização do trabalho em equipa</p>	
<p>9 - Compromisso pessoal e com a equipa, política da qualidade e cultura Institucional (capacidade do trabalhador compreender e integrar-se na cultura da Instituição, agir em conformidade com a política da qualidade, fazendo periódicos pontos de situação com superior hierárquico, quando para tal solicitado)</p>	<p>Compreensão e integração notoriamente insuficientes dos valores e cultura da Instituição</p>	<p>Compreensão e integração insuficientes dos valores e cultura da Instituição</p>	<p>Compreensão e integração suficientes dos valores e cultura da Instituição</p>	<p>Compreensão e integração acima do exigido dos valores e cultura da Instituição</p>	<p>Compreensão e integração notoriamente acima do exigido dos valores e cultura da Instituição</p>	
<p>10 - Responsabilidade por material e equipamentos (avalia o zelo na gestão e/ou utilização de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade)</p>	<p>Não demonstra zelo no manuseamento de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade</p>	<p>Demonstra, esporadicamente, falta de zelo no manuseamento de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade</p>	<p>Demonstra zelo no manuseamento de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade</p>	<p>Demonstra zelo no manuseamento de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade, atuando de forma proativa na prevenção de danos</p>	<p>Demonstra elevado zelo no manuseamento e manutenção de equipamentos e materiais utilizados no desempenho da atividade, sendo um exemplo para a equipa</p>	
<p>11 - Pontualidade e assiduidade (avalia o grau de cumprimento dos horários e as presenças)</p>	<p>Não é pontual nem assíduo</p>	<p>Não é pontual ou assíduo</p>	<p>É pontual e assíduo</p>	<p>É pontual e assíduo, estando disponível para colaborar na resolução de situações imprevistas</p>	<p>É pontual e assíduo, sendo uma referência para a equipa e estando disponível para colaborar na resolução de situações imprevistas</p>	

<p>12 - Competências comunicacionais (avalia a forma como o trabalhador articula e escreve de forma clara, precisa e concisa, bem como a sua capacidade para ajustar o discurso às necessidades dos seus interlocutores de forma a alcançar o máximo de resultados e impacto. Tem uma boa capacidade para escutar os outros)</p>	<p>Fala e escreve de forma muito confusa. O discurso é desajustado. Não escuta ninguém</p>	<p>Fala e escreve de forma desajeitada. O discurso é por vezes desajustado. Apresenta alguma capacidade para escutar os outros</p>	<p>Fala e escreve de forma normal. O discurso é ajustado aos interlocutores. Apresenta capacidade para escutar os outros</p>	<p>Fala e escreve de forma adequada. O discurso é bastante ajustado aos interlocutores. Apresenta boa capacidade para escutar os outros</p>	<p>Articula e escreve de forma clara, precisa e concisa. Boa capacidade para ajustar o discurso às necessidades dos seus interlocutores. Tem uma boa capacidade para escutar os outros</p>	
<p>13 - Focalização no “cliente” (avalia a forma como procura perceber as necessidades do “cliente” e responde de uma forma adequada, comprometendo-se a acompanhar a questão levantada, e respondendo dentro dos prazos acordados, desenvolvendo relações de trabalho com os seus interlocutores de forma a tornar-se um “consultor confiável”)</p>	<p>Não procura perceber as necessidades e responde de uma forma desadequada. Não responde dentro dos prazos acordados</p>	<p>Raramente procura perceber as necessidades e raramente responde de uma forma adequada. Raramente responde dentro dos prazos acordados</p>	<p>Demonstra procurar perceber as necessidades e responder de uma forma adequada. Tenta responder dentro dos prazos acordados</p>	<p>Percebe as necessidades e responde de uma forma adequada. Responde dentro dos prazos acordados</p>	<p>Percebe muito bem as necessidades e responde de uma forma muito assertiva. Responde sempre antes dos prazos acordados</p>	
<p>Avaliação do fator:</p>						

AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Fatores de avaliação		Pontuação (a)	Ponderação (b)	Pontuação Ponderada (a x b)
Objetivos individuais			50%	
Conhecimentos e Competências			50%	
			Avaliação final:	

OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Áreas a desenvolver /Formação Profissional a considerar

COM ELEVADO POTENCIAL: correspondente a uma avaliação final de 4,50 a 5,00;
 COM POTENCIAL: correspondente a uma avaliação final de 4,00 a 4,49;
 DENTRO DO ESPERADO: correspondente a uma avaliação final de 3,00 a 3,99;
 ABAIXO DO ESPERADO: correspondente a uma avaliação final de 2,00 a 2,99;
 MUITO ABAIXO DO ESPERADO: correspondente a uma avaliação final de 1,00 a 1,99.