

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PESSOAL NÃO DOCENTE

Manual de Avaliação de Desempenho do Pessoal Não Docente do ISTE

A avaliação de Desempenho é um processo importante para a gestão do Instituto.

No ISTE, conhecemos todos os nossos colaboradores e orgulhamo-nos do percurso de cada um deles. Esta avaliação é um momento que nos permite tomar decisões com base em dados mensuráveis.

As decisões tomadas alinham-se à estratégica, aos objetivos e aos valores do ISTE, mas também e sobretudo ao compromisso pessoal e profissional que cada colaborador pretende alcançar.

Pretendemos que esta avaliação promova a melhoria contínua nos colaboradores norteando o caminho das expectativas de ambas as partes (ISTE e colaborador).

E se nesse caminho for necessário acompanhar, focar, e corrigir, pretendemos potenciar cada colaborador a maximizar os seus resultados, por isso, cá estaremos para apoiar em cada passo desse caminho.

Avaliar é um processo, apenas isso, não é pretendido encontrar erros nem situações menos confortáveis, pretendemos ajudar cada um a potenciar o seu melhor.

Índice

1.	Informações Gerais	3
2.	Modelo de Ficha de Avaliação de Desempenho – Modelo 010.....	4
2.1	Cabeçalho	4
2.2	Definição e Descrição das Competências.....	5
2.3	Níveis de Proficiência	5
2.4	Avaliação Final.....	6
2.5	Diagnóstico de Desenvolvimento de Competências.....	6
2.6	Objetivos	6
2.7	Decisões do Avaliador	8
2.8	Comentários do Avaliado	8
3.	Modelo de Ficha de Autoavaliação de Desempenho – Modelo 119	9
3.1	Cabeçalho	9
3.2	Resultados	9
3.3	Competências.....	10
3.4	Fatores que Influenciam o Desempenho	10
3.5	Comentários	11
4.	Principais Erros na Avaliação.....	11
5.	Reunião de Fecho de Avaliação de Desempenho	12
6.	Procedimento da Avaliação de Desempenho	13
7.	Anexos:.....	13
7.1	Anexo I: GSIGQ – Avaliação de Desempenho	13
7.2	Anexo II: Processo de Avaliação de Desempenho	13
7.3	Anexo III: E-mail de Início do Processo de Avaliação de Desempenho.....	14

1. Informações Gerais

Âmbito e Objetivo

Pretende-se avaliar o nível de desempenho de todos os colaboradores (não docentes) do ISTEC, neste âmbito serão ainda alvo de diagnóstico as necessidades de formação e desenvolvimento profissional.

Intervenientes:

- Avaliador

O avaliador é o responsável pelo colaborador a ser avaliado, deve ser o representante hierárquico deste colaborador.

O avaliador deverá conhecer o colaborador, o seu trabalho, e de que forma o pode orientar e guiar com vista à melhoria.

- Avaliado

O avaliado é um colaborador não docente do ISTEC a tempo integral.

Periodicidade da Avaliação

O processo de avaliação tem a periodicidade anual. Não ocorre em simultâneo para todos os colaboradores.

Método

A avaliação de desempenho resulta da análise e discussão das respostas obtidas em questionários de avaliação específicos previamente preenchidos. Separadamente e ambos para o mesmo período, o avaliado preenche o questionário de autoavaliação (Mod 119 - Autoavaliação) e o avaliador preenche o questionário de avaliação (Mod 110 – Avaliação de Desempenho).

Ambos os modelos de registo (Mod 110 e o Mod 119) são preenchidos tendo em conta o nível apresentado pelo colaborador avaliado quanto às competências necessárias à sua função. – deve ser feito um modelo de registo de autoavaliação por cada função? (com as competências associadas a cada função)

Para agilizar o processo de avaliação de desempenho, foi criado um livro EXCEL® denominado “GSIGQ - Avaliação de Desempenho” (Anexo I) em que se podem encontrar os elementos essenciais a uma avaliação consciente: as competências correspondentes à função e os níveis de proficiência.

Estes elementos encontram-se detalhadamente explicados neste ficheiro e de forma a agilizar o processo de (auto)/avaliação, é importante que os intervenientes conheçam todos os níveis de proficiência associados a cada competência.

O ficheiro indicado está dividido (por separador) da seguinte forma:

- Descrição Funcional (Mod 121) – Matriz de correspondência entre a função do avaliado e as competências necessárias ao exercício dessa função (competências transversais a todas as funções da organização e competências específicas para o exercício da função);
- Níveis de Proficiência (Mod 120) – Matriz de correspondência entre cada competência e o desenvolvimento do colaborador nessa mesma competência;
- Notas Ficha de Avaliação – Exemplo de uma Ficha de Avaliação com notas explicativas para cada item;
- Notas Ficha de Autoavaliação– Exemplo de uma Ficha de Autoavaliação com notas explicativas para cada item;
- Ficha de Autoavaliação (A1, A2.1, A2.2, A2.3, A3, A4, A5, A6, A7 e A8) – Modelo de registo a preencher pelo avaliado, realizando a sua autoavaliação. Podem ser encontrados os modelos de registo predefinidos e associados a cada grupo de perfis funcionais: A1,2.1, 2.2, 2.3, A3, A4 e A5, 6, 7, 8;
- Ficha de Avaliação (A1, A2.1, A2.2, A2.3, A3, A4, A5, A6, A7 e A8) – Modelo de registo a preencher pelo avaliador, elaborado a avaliação de desempenho do colaborador avaliado. Podem ser encontrados os modelos de registo predefinidos e associados a cada um dos perfis funcionais;
- Dados – separador com dados de apoio.

O presente processo resumido pode ser consultado no documento SIGQ_PR011-Avaliação Desempenho (Anexo II).


2. Modelo de Ficha de Avaliação de Desempenho – Modelo 010

(Explicação detalhada)

No ficheiro EXCEL®, existem modelos de registo para cada perfil funcional respetivos. Podem ser encontrados nos separadores cujo nome é “Ficha de Avaliação” seguido do perfil funcional (p.e. “Ficha de Avaliação – A1” (modelo de Ficha de Avaliação a utilizar para avaliar o colaborador com perfil funcional A1))

Esta Ficha de Avaliação de Desempenho deve ser preenchida com recurso aos separadores “Descrição Funcional” e “Níveis de Proficiência” e, idealmente, pela chefia do avaliado.

2.1 Cabeçalho

		AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Ficha de Avaliação para Pessoal Não Docente - A1			
Nome:	<input type="text"/>	Função:	<input type="text"/>
AVALIADOR:	<input type="text"/>	DATA:	<input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> até <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

Corresponde às informações gerais sobre o colaborador a ser avaliado, o avaliador e o período a que se refere a avaliação. Novamente, ter atenção ao **perfil funcional** de cada avaliado.

2.2 Definição e Descrição das Competências

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
<p>1. Espírito de Equipa</p> <p>Capacidade de atingir um determinado resultado, mediante um processo de esforço coletivo coordenado, alicerçado numa relação interpessoal empática e saudável, onde todos se revêm na sua quota parte do objetivo em comum, canalizando assim os seus conhecimentos e atitudes em prol do objetivo final.</p>
<p>2. Adaptabilidade</p> <p>Capacidade intrínseca de adaptação ao desconhecido e ao inesperado, sabendo lidar com os desafios inerentes, adotando um padrão de comportamento assente na noção de aprendizagem contínua e no sentido de dar uma resposta positiva aos desafios</p>

Abaixo do cabeçalho estão enumeradas, e com uma breve explicação de cada uma, as competências a avaliar no colaborador mediante o seu perfil funcional (que pode ser consultado no separador Descrição Funcional do mesmo livro EXCEL®).

São definidas as competências de acordo com o perfil da função, e as competências que irão aparecer serão as constantes de cada perfil.

No separador Descritivo Funcional constam as **competências transversais** (da organização, não apenas do perfil da função) e as **competências específicas** (necessárias para o perfil da função).

2.3 Níveis de Proficiência

NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA
<p>N0 - Não evidencia a competência.</p> <p>N1 - Apresenta facilidade em relacionar-se pessoa</p> <p>N2 - Relaciona-se positivamente com os outros e a</p> <p>N3 - Mantém relações saudáveis com todos os elei</p> <p>N4 - Apresenta um alto grau de excelência no que</p>

Para cada competência, é apresentada uma lista com os níveis de proficiência associados, assim como uma breve descrição de cada um deles.

Para cada competência estão disponíveis **5 níveis de proficiência**. Cada nível, do menor para o maior, define os diferentes comportamentos e atitudes demonstrados.

Existe um fator crescente e cumulativo nesses comportamentos e atitudes (por exemplo, caso o colaborador se posicione no nível de proficiência 3, assume-se que o colaborador apresenta também os comportamentos e atitudes indicados no nível 1 e 2).

É importante que antes da avaliação de desempenho, o avaliador conheça os níveis de proficiência associados a cada uma das competências de modo a agilizar o processo de avaliação

deste parâmetro. A descrição completa de cada nível de proficiência correspondente a cada competência, está disponível no separador “Níveis de Proficiência”.

2.4 Avaliação Final

Avaliação Final	
Comentários	Propostas de Melhoria

No campo de Avaliação Final, após a atribuição do nível de proficiência para cada competência, o avaliador pode comentar essa atribuição e propor ações para que o colaborador aumente o seu nível nessa competência.

2.5 Diagnóstico de Desenvolvimento de Competências

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
Áreas a desenvolver	Ações da formação profissional a considerar

Sempre que forem encontradas necessidades de desenvolvimento de uma competência o avaliador deve registar essa informação nestes campos.

O objetivo é conseguir que o colaborador obtenha o nível de proficiência pretendido. Dessa maneira, devem os intervenientes definir as melhores ações para desenvolver essa competência.

O desenvolvimento da competência considerada pode ser realizado através de ações de formação, leitura de documentos, estudos de casos, feedback dos pares e outros.

2.6 Objetivos

DESCRIÇÃO DE OBJETIVOS - DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO		
(A preencher no início do período de avaliação)		
1	Objetivo(s)	Garantir que no final de cada semestre, 95% das pautas se encontram assinadas pelos docentes
	Indicador(es) de medida	Pautas assinadas; mapa de objetivos
2	Objetivo(s)	
	Indicador(es) de medida	
3	Objetivo(s)	
	Indicador(es) de medida	
Avaliação	Objetivos superados	
	Objetivos atingidos	
	Objetivos não atingidos	

Os colaboradores devem guiar-se pelos objetivos definidos, apenas desta forma conseguem olhar para a dimensão da avaliação de desempenho e conseguirão auto avaliarem-se.

Esta informação irá permitir aos colaboradores obter dados mensuráveis e simples de serem discutidos.

Os objetivos são os indicadores de desempenho mais fiáveis e menos subjetivos que a organização pode encontrar, são os que definem o desempenho individual de cada colaborador e da própria organização.

O parâmetro dos objetivos deve ser preenchido em duas zonas:

- A de cima, onde se identificam os objetivos e os respetivos indicadores de medida:

DESCRIÇÃO DE OBJETIVOS - DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO		Registrar os objetivos SMART, de acordo com o discutido com o avaliado e os indicadores a considerar.
(A preencher no início do período de avaliação)		
1	Objetivo(s) Indicador(es) de medida	

Na fase de identificação de pares objetivo/indicador, devem ser incluídos, para além dos pares resultantes da atual avaliação, enumeram-se os objetivos/indicadores transportados de avaliações de desempenho anteriores

- A de baixo, onde se quantificam os objetivos propostos que foram superados, atingidos e não atingidos durante o período de avaliação.

Avaliação	Objetivos superados	Nº de objetivos superados, atingidos, e não atingidos.
	Objetivos atingidos	
	Objetivos não atingidos	

Para isso, é importante que os objetivos obedeçam um efeito de desdobramento, começando por objetivos estratégicos da organização, passando pelos objetivos dos departamentos e pelos objetivos individuais, tendo sempre em consideração a criação de “objetivos SMART”:

S – (Specific) - Específicos – os objetivos devem ser claros e concretos;

M – (Measurable) - Mensuráveis – os objetivos têm que permitir obter dados para análise, por isso devem ser possíveis de medida (em valor ou quantidade);

A – (Attainable) – Atingíveis – criar objetivos que à partida são impossíveis de concretizar não é motivador, por isso, o grau de concretização dos objetivos é um dado muito importante, por isso deve-se ter sempre em conta a concretização destes para que sejam objetivos atingíveis;

R – (Realistic) – Realistas – O objetivo também não é criar objetivo que são fáceis de atingir, a ideia é que estes sejam ambiciosos, mas também tenham o devido esforço associado, tornando-os assim o mais realistas possíveis.

T – (Time bound) – Temporizáveis – Os objetivos devem ser definidos de acordo com a linha de tempo estabelecida, deve ser clara a data estabelecida para atingir determinado objetivo.

Dica: Sempre que definir um objetivo responda às questões:

O quê?

Quanto?

Quando?

Exemplo: “Garantir que no final de cada semestre, 95% das pautas se encontram assinadas pelos docentes”

Respostas:

O quê? “pautas assinadas pelos docentes”

Quanto? “95%”

Quando? “No final de cada semestre”

Eis um exemplo:

DESCRIÇÃO DE OBJETIVOS - DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO		
(A preencher no início do período de avaliação)		
1	Objetivo(s)	Garantir que no final de cada semestre, 95% das pautas se encontram assinadas pelos docentes
	Indicador(es) de medida	Pautas assinadas; mapa de objetivos

2.7 Decisões do Avaliador

DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR

Todas as decisões tomadas pelo avaliador, devem constar em avaliação de desempenho, por exemplo: proposta de alteração de funções.

Este parâmetro é preenchido após a reunião de avaliação com o avaliado.

2.8 Comentários do Avaliado

COMENTÁRIOS DO AVALIADO

Neste campo, após a discussão entre os intervenientes do processo de avaliação, o avaliado pode e deve comentar esta avaliação (se concorda ou não). No caso de o avaliado não concordar com a avaliação feita pelo avaliador, deve, neste campo, justificar.

3. Modelo de Ficha de Autoavaliação de Desempenho – Modelo 119

Paralelamente ao avaliador preencher o Modelo 010, o avaliado preenche o Modelo 119, realizando a sua autoavaliação, ou seja, analisa o seu desempenho durante o período estipulado.


Estes modelos estão predefinidos por grupo de perfil funcional tendo em conta as competências necessárias. Assim, a divisão dos modelos existentes foi feita da seguinte forma:

- “Ficha de Autoavaliação – A1 A2” – registo a preencher se o avaliado corresponde aos perfis funcionais A1, A2.1, A2.2 e A2.3;
- “Ficha de Autoavaliação – A3” – registo a preencher se o avaliado corresponde ao perfil funcional A3;
- “Ficha de Autoavaliação – A4” – registo a preencher se o avaliado corresponde ao perfil funcional A4;
- “Ficha de Autoavaliação – A5678” – registo a preencher se o avaliado corresponde aos perfis funcionais A5, A6, A7 e A8;

Este documento é entregue ao avaliador antes da reunião de avaliação, onde são discutidas as avaliações, e as suas diferenças, nos dois registos. É no momento da reunião que o avaliado tem oportunidade de expor o seu ponto de vista e de ser escutado pelo avaliador.

De seguida, apresenta-se este modelo e uma breve descrição de cada campo:

3.1 Cabeçalho

		AUTO-AVALIAÇÃO	
		Ficha de avaliação para Pessoal Não Docente	
<small>(A preencher pelo avaliado)</small>			
Nome do Avaliado			
Período de avaliação		___/___/___ até ___/___/___	
Perfil Funcional - Referência da sua função (ver separador Descrição Funcional)		<input type="text" value="A1"/> <input type="text" value="A2.1"/>	
RESULTADOS			

No primeiro campo o avaliado deve colocar o seu nome e a data do período de avaliação (normalmente é o ano anterior até à data de avaliação). No campo Perfil Funcional, o avaliado deve seleccionar o seu perfil de função (se necessário, deve consultar o separador “Descrição Funcional”)

3.2 Resultados

1.RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Objetivos fixados	Autoavaliação
	Atingi o objetivo Superei o objetiv Não atingi o obje

Posteriormente ao campo Cabeçalho, seguem-se os resultados e o grau de realização dos objetivos fixados, onde o avaliado deve colocar os objetivos que se propôs a realizar no ano anterior e posteriormente a preencher a autoavaliação sobre esse campo, os objetivos ser autoavaliados através:

- “Atingi o meu objetivo”: Significa que o objetivo foi atingido tal como proposto, sem ficar acima ou abaixo do esperado.
- “Superei o objetivo”: Significa que o objetivo foi superado, ficou acima do esperado.
- “Não atingi o objetivo”: Significa que o objetivo não foi atingido, tendo ficado abaixo do esperado.

3.3 Competências

2. DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
Designação da competência	Nível de proficiência demonstrado
Espírito de Equipa	
Adaptabilidade	N0
Orientação para o cliente	N1
Comunicação	N2
Capacidade técnica	N3
Qualidade	N4

No campo de autoavaliação das competências o avaliado deve ter em consideração as competências definidas para o seu perfil da função (reforça-se assim a importância da utilização do modelo de registo correspondente ao perfil funcional do avaliado) e deve selecionar o nível de proficiência em que considera estar para cada uma das competências: os níveis estão sempre entre o N0 (o que demonstra menos competência e o N4 que demonstra maior competência)

Nota: os níveis de proficiência podem ser consultados com maior detalhe no separador “Níveis de Proficiência”.

3.4 Fatores que Influenciam o Desempenho

3. FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO	
(Na escala apresentada assinala com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)	
Fatores	Influência
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados	1
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados	2
O ambiente de trabalho existente	3
A relação com a chefia	4
Outros fatores*	5
	6
* Se preencher este item, descreva aqui quais os "Outros fatores" que considera que influenciaram o seu desempenho:	

Existe um conjunto de fatores que influenciam o desempenho do avaliado, e é por isso importante compreender, nomeadamente:

- A adequabilidade do equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes;
- O ambiente de trabalho existente;
- A relação com a chefia.

Estes fatores devem ser analisados pelo avaliado entre 1 a 6, sendo que 1 – o fator que influencia mais negativamente e 6 – o fator que influencia mais positivamente.

O avaliado tem ainda a hipótese de colocar outro fator que considere importante e que influencie o seu desempenho.

Posteriormente o avaliador deve analisar esta informação e criar ações que possam potenciar a melhoria da influência desses fatores.

No separador “Ficha de Autoavaliação” encontra-se o modelo de registo a preencher pelo colaborador a avaliar (avaliado).

3.5 Comentários

4. COMENTÁRIOS

O avaliado pode, neste espaço, comentar a sua autoavaliação ou fazer sugestões/melhorias.

4. Principais Erros na Avaliação

(pelo avaliador)

Apesar de todo o esforço concebido pelas equipas para que a avaliação de desempenho não seja subjetiva, e se torne num instrumento concreto e preciso, esta realidade não é simples. Avaliar um colaborador, com a máxima responsabilidade e a máxima objetividade, sem distorcer a realidade favorecendo ou desfavorecendo outro, é preciso máxima atenção e preparar a reunião tendo em conta alguns enviesamentos, nomeadamente:

Estereótipos – quando generalizamos determinada característica de uma pessoa, para um grupo inteiro de pessoas, deixando que isso influencie a avaliação. Ex. Uma mulher não pode estar num cargo de gestão porque é mais sensível.

Erro de primeira impressão – determinar a avaliação pela impressão que teve do colaborador e não pelo desempenho deste (usando evidências reais).

Efeito de contraste – acontece quando um colaborador tem avaliações muito boas ou muito más, e o colaborador seguinte a ser avaliado pode parecer médio, ou muito bom, porque está a ser comparado com outro abaixo ou acima deste.

Desigualdade legal - ocorre sempre que o avaliador reage sobre um fator que nada está relacionado com o desempenho do colaborador (ex. raça, etnia, origem social, idade...).

Tendência central – ocorre normalmente quando os avaliadores não estão preparados para realizar este procedimento e tendem a avaliar todos os avaliados de forma mediana, ou atribuindo a todas notas médias. Normalmente o avaliador tem pouca informação para o que necessita saber.

Efeito de semelhança – ocorre sempre que o avaliador encontra traços em comum com o avaliado.

Procurar falar apenas dos **aspetos negativos** nunca valorizando os aspetos positivos da avaliação.

5. Reunião de Fecho de Avaliação de Desempenho

A reunião de fecho da avaliação de desempenho, dá lugar à avaliação anual onde são discutidos os fatores de desenvolvimento pessoal e profissional.

É importante que a informação daqui retirada seja tratada de forma a garantir a eficácia do processo. Estes fatores são importantes antes, durante e depois.

Seguem listados exemplos de como o avaliador deve proceder em cada uma destas etapas:

- **Antes**
 - a) Fundamentar de forma clara (com dados mensuráveis e concretos) a informação recolhida ao longo do período de avaliação;
 - b) Definir (mas deixar que o avaliado também participe neste processo) os objetivos para o ano seguinte e quais as competências comportamentais/técnicas que deve adquirir;
 - c) Agendar a reunião com antecedência, o colaborador a ser avaliado não deve ser apanhado de surpresa neste processo, a reunião deve ocorrer num local confortável e ter horário de fim de início.
- **Durante**
 - a) Proporcionar um clima de abertura e segurança que permite ao avaliado ter mais oportunidade de comunicar;
 - b) Salientar as competências positivas e mostrar de que forma é que as menos favoráveis podem ser melhoradas;
 - c) Procurar o consenso na tomada de decisão sobre os objetivos para o próximo período de avaliação;
 - d) Percorrer passo a passo da Ficha de Avaliação de Desempenho juntamente com o colaborador para que todos os pontos fiquem clarificados;

e) Expressar uma opinião final sobre o desempenho do colaborador no ano corrente, e das expectativas que tem para o próximo ano.

- **Depois**

A reunião de avaliação de desempenho é apenas um momento, o processo de avaliação deve ser um processo contínuo e cabe ao avaliador acompanhar o avaliado e compreender de que forma está a acontecer o processo.

6. Procedimento da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho deve seguir os passos que se descrevem de seguida:

1º passo: marcação da reunião e envio do modelo de autoavaliação: O avaliador (superior hierárquico do colaborador a ser avaliado) envia um e-mail ao avaliado, com 15 dias de antecedência, a marcar a reunião de avaliação de desempenho. Neste e-mail, o avaliador anexa o modelo 119 – Ficha de Autoavaliação. O e-mail deve alertar para que o avaliado devolva a autoavaliação preenchida até 48h antes da data da reunião – exemplo de e-mail no Anexo III.

2º passo: preenchimento das fichas: durante os 13 dias até à reunião, o avaliado preenche o modelo 119 – Ficha de Autoavaliação e o avaliador preenche o modelo 010 – Ficha de Avaliação. Ambos devem responder de forma isolada e sem influência. O avaliado envia a autoavaliação para o avaliador até 48h antes da data da reunião.

3º passo: comparação entre respostas das fichas: após receber o registo de autoavaliação do avaliado, o avaliador compara-o com o seu registo de avaliação.

4º passo: reunião: na data marcada e em local seguro e confortável para o avaliado, os intervenientes reúnem-se com o objetivo de analisar e discutir as avaliações feitas individualmente e a comparação entre ambas. No início da reunião, o avaliador deve explicar ao avaliado quais os objetivos do processo de avaliação de desempenho e deve ter consigo os registos de avaliação preenchidos. Finda a reunião, o avaliado assina o modelo 010 – Ficha de Avaliação e o avaliador carimba-o e entrega uma cópia ao avaliado.

Nota: o Gabinete SIGQ deve tomar conhecimento que o processo foi concluído e estar envolvido no processo de melhoria contínua/monitorização dos objetivos.

5º passo: Arquivo final: Todos estes documentos devem ser entregues/arquivados no arquivo do colaborador, estando disponíveis para consulta e tomada de decisões por parte da Direção.

7. Anexos:

7.1 Anexo I: GSIGQ – Avaliação de Desempenho
(ficheiro separado)

7.2 Anexo II: Processo de Avaliação de Desempenho
(ficheiro separado)

7.3 Anexo III: E-mail de Início do Processo de Avaliação de Desempenho

“Caro **Fernando Manuel**,

Antes de mais parabéns por mais um ano **(ou pelo seu primeiro ano)** junto do ISTECS, é com orgulho que partilhamos estes dias.

Por esse motivo, pretendemos agendar uma reunião para o próximo dia **20 de março** – **3ªfeira pelas 12h00**, cujo objetivo será a discussão da sua avaliação de desempenho.

Neste email, segue também o documento “Mod 119 – Autoavaliação” que terá que ser preenchido até ao **próximo dia 15 de março** e enviado para este e-mail.

Caso tenha alguma dúvida disponha.

Até breve.

Cumprimentos

Colocar Nome

Nome do Departamento

T: 218 436 670

Campus Académico do Lumiar

Alameda das Linhas de Torres, N°179

1750-142, Lisboa

www.istec.pt



Esta mensagem é destinada exclusivamente para a(s) pessoa(s) a quem é dirigida, podendo conter informação confidencial e legalmente protegida. Caso você tenha recebido esta mensagem por engano, pedimos que responda essa mensagem informando o acontecido. Os dados constantes deste e-mail só poderão ser utilizados no âmbito do mesmo, não podendo, em caso algum, ser transmitidos a terceiros. Conheça a forma como garantimos a correta e adequada utilização dos dados pessoais que nos são facultados, bem como os direitos que são reconhecidos aos respetivos titulares. Consulte a nossa [Política de Privacidade](#).

(A preencher pelo avaliado)

Nome do Avaliado	
Período de avaliação	__/__/____ até __/__/____
Perfil Funcional - Referência da sua função (ver separador Descrição Funcional)	

1.RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Objetivos fixados	Autoavaliação

2. DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Designação da competência	Nível de proficiência demonstrado
Espírito de Equipa	
Adaptabilidade	
Orientação para o cliente	
Comunicação	
Capacidade técnica	
Qualidade	

3. FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO

(Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

Fatores	Influência
Adequabilidade dos processos e procedimentos de trabalho	
Adequabilidade dos equipamentos e condições instrumentais e tecnológicas existentes	
O ambiente de trabalho existente	
A relação com a chefia	
Outros fatores*	

* Se preencher este item, descreva aqui quais os "Outros fatores" que considera que influenciaram o seu desempenho:

4. COMENTÁRIOS

Assinatura do Avaliado

_____ / /

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Ficha de Avaliação para Pessoal Não Docente

 Nome:

Função: _____

AVALIADOR: _____

DATA: ___/___/___ até ___/___/___

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA	Avaliação Final	
		Comentários	Propostas de Melhoria
1. Espírito de Equipa Capacidade de atingir um determinado resultado, mediante um processo de esforço coletivo coordenado, alicerçado numa relação interpessoal empática e saudável, onde todos se revêm na sua quota parte do objetivo em comum, canalizando assim os seus conhecimentos e atitudes em prol do objetivo final.			
2. Adaptabilidade Capacidade intrínseca de adaptação ao desconhecido e ao inesperado, sabendo lidar com os desafios inerentes, adotando um padrão de comportamento assente na noção de aprendizagem contínua e no sentido de dar uma resposta positiva aos desafios			
3. Orientação para o cliente Ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, garantindo a máxima qualidade do serviço prestado.			
4. Comunicação Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.			
5. Capacidade técnica Aplica de forma eficiente os conhecimentos e ferramentas obrigatórios para o exercício das suas funções. Procura estar em constante aprendizagem e adquirir novos conhecimentos.			
6. Qualidade Conseguir transmitir, definir e cumprir um conjunto de procedimentos com o objetivo de garantir a máxima qualidade no serviço prestado. Procura trabalhar com vista ao princípio da melhoria contínua.			

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	
Áreas a desenvolver	Ações da formação profissional a considerar

DESCRIÇÃO DE OBJETIVOS - DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO

(A preencher no início do período de avaliação)

1	Objetivo(s)	Garantir que no final de cada semestre, 95% das pautas se encontram assinadas pelos docentes
	Indicador(es) de medida	Pautas assinadas; mapa de objetivos
2	Objetivo(s)	
	Indicador(es) de medida	
3	Objetivo(s)	
	Indicador(es) de medida	

Avaliação	Objetivos superados	
	Objetivos atingidos	
	Objetivos não atingidos	

DECISÃO, OU DECISÕES, DO AVALIADOR

COMENTÁRIOS DO AVALIADO

O AVALIADOR: _____

O AVALIADO: _____

Data: ___/___/___