

Procedimento concursal comum com vista ao preenchimento de um posto de trabalho na carreira/categoria de Técnico Superior – Divisão Académica e de Recursos Humanos, do mapa de pessoal não docente da Faculdade de Medicina Veterinária da ULisboa.

ATA N.º 1

Ao décimo terceiro dia do mês de abril de dois mil e vinte, pelas catorze horas e trinta minutos, nas instalações da Faculdade de Medicina Veterinária – ULisboa, sita na Avenida da Universidade Técnica, Lisboa, reuniu o Júri do procedimento concursal em epígrafe, presidido pelo Vice-Presidente da FMV-ULisboa, Doutor José Pedro Cardoso de Lemos, e com a presença dos dois vogais efetivos, a saber, João Carlos Mingachos de Oliveira, Diretor Executivo da FMV-ULisboa e Cristina Maria Ferreira Faustino Pereira, Chefe da Divisão Académica e de Recursos Humanos da FMV-ULisboa, tendo como **ponto único da ordem de trabalhos**:

- Definir as fases que comportam os métodos de seleção, fixar os parâmetros de avaliação dos respetivos métodos de seleção, a sua ponderação, grelha classificativa e sistema de valoração final.

Entrou-se de imediato no **ponto único** da ordem de trabalhos, tendo sido deliberado por unanimidade o seguinte:

1. Definição das fases dos métodos de seleção:

O Júri deliberou por unanimidade que o presente procedimento concursal englobe, para além do método de seleção obrigatório, um método de seleção facultativo ou complementar, no caso uma entrevista profissional de seleção (EPS).

Assim e nos termos do disposto no artigo 36.º, do Anexo, da Lei n.º 35/2014, de 10 de junho, serão adotados os seguintes métodos de seleção:

- a) Método de seleção obrigatório: prova de conhecimentos (PC) e avaliação psicológica (AP);
- b) Método de seleção complementar: entrevista profissional de seleção (EPS);

Nos termos do disposto no n.º 2, do artigo 36.º da Lei n.º 35/2014, de 10 de junho, exceto quando afastados, por escrito, pelos candidatos que, cumulativamente, sendo titulares da carreira/categoria se encontrem a cumprir ou a executar, ou encontrando-se em situação de requalificação tenham estado, por último, a desempenhar a atribuição, competência ou atividade caracterizadora do posto de trabalho para cuja ocupação o procedimento foi publicitado, os métodos de seleção adotados, serão:

- a) Métodos de seleção obrigatórios: avaliação curricular (AC) e entrevista de avaliação de competências (EAC);
- b) Método de seleção complementar: entrevista profissional de seleção (EPS);

2. Parâmetros de avaliação dos respetivos métodos de seleção:

2.1. Método de seleção obrigatório:

Prova de Conhecimentos (ponderação de 45%)



Foi deliberado por unanimidade que a prova de conhecimentos (**PC**) visa avaliar os conhecimentos académicos e/ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos, necessárias ao exercício de determinada função. As competências técnicas traduzem-se na capacidade para aplicar os conhecimentos a situações concretas e à resolução de problemas, no âmbito da atividade profissional. A prova de conhecimentos incide sobre conteúdos de natureza genérica e/ou específica, diretamente relacionados com as exigências da função bem como o adequado conhecimento da língua portuguesa e cuja bibliografia se afigura no Aviso de abertura do procedimento concursal. A realização da prova de conhecimentos é de natureza teórica e individual, de escolha múltipla e com a duração máxima de 90 minutos, com consulta da bibliografia e legislação. Revestirá a forma escrita e será efetuada em suporte papel. Na prova de conhecimentos é adotada a escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas, tendo a mesmo caráter eliminatório do procedimento para os candidatos que obtiverem valoração inferior a 9,5 valores.

Ficou estabelecido que o júri se reunirá, em momento prévio ao da realização da prova, para proceder à sua elaboração (construção das questões) e à determinação dos critérios de correção das questões.

Avaliação Psicológica (ponderação de 25%):

A avaliação psicológica (**AP**) visa avaliar, através de técnicas de natureza psicológica, aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos a estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do posto de trabalho a ocupar, tendo como referência o perfil de competências previamente definido. A avaliação psicológica é valorada em cada fase intermédia (caso exista), através das menções classificativas de *Apto* e *Não Apto* e na última fase do método, para os candidatos que tenham completado, através dos níveis classificativos de *Elevado*, *Bom*, *Suficiente*, *Reduzido* ou *Insuficiente*, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores. A Avaliação Psicológica valorada com "reduzido" e "insuficiente" é eliminatória do procedimento. Em momento posterior será definida a entidade externa que efetuará os processos de avaliação psicológica.

Avaliação Curricular (ponderação a 45%)

A avaliação curricular (**AC**) visa analisar a qualificação dos candidatos, designadamente, a habilitação académica e/ou profissional, percurso profissional, relevância da experiência adquirida e da formação realizada, tipo de funções exercidas e avaliação de desempenho obtida, com base na análise dos respetivos currículos profissionais. Atendendo à natureza do cargo posto a concurso e à complexidade de tarefas e responsabilidades inerentes ao mesmo, este fator de avaliação (**AC**) será obtido através da média aritmética simples de quatro itens – **Habilitações Literárias (HL)**, **Formação Profissional (FP)**, **Experiência Profissional (EP)** e **Avaliação de Desempenho (AD)**– de acordo com a seguinte fórmula e com valor arredondado até às centésimas:

$$AC = (HL + FP + EP + AD)/4$$

Em que:

- AC – Avaliação Curricular
- HL – Habilitações Literárias



- FP – Formação Profissional
- EP – Experiência Profissional
- AD – Avaliação de Desempenho

Na avaliação curricular será utilizada uma ficha curricular, onde serão registadas as avaliações dos itens acima descritos, que se anexa em que constitui parte integrante da presente ata, como **Anexo I**.

Mais deliberou o Júri, atribuir as seguintes valorações, tendo em vista objetivar a apreciação do percurso curricular dos candidatos em função da exigência do cargo posto a concurso:

Habilitações Literárias (HL):

O Júri deliberou atribuir a este item as seguintes classificações, considerando que todos os candidatos detentores do grau de licenciado terão a classificação de 10 valores aos quais acresce a pontuação em função da tabela apresentada:

- Licenciatura na área de atuação + grau superior na área de atuação - 10 valores;
- Licenciatura na área de atuação + grau superior fora da área de atuação – 8 valores;
- Licenciatura na área de atuação- 6 valores;
- Licenciatura fora da área de atuação + grau superior na área de atuação – 4 valores;
- Licenciatura e/ou grau superior- Fora da área da atuação- 2 valor;

Formação Profissional (FP):

Neste item será ponderada a participação em Cursos, Seminários, Estágios, Simpósios, Congressos, Conferências, Colóquios, Palestras e outras ações de formação e aperfeiçoamento profissional, frequentadas pelo candidato, relacionadas com as áreas de atuação do lugar posto a concurso, não deixando, porém, de valorizar os candidatos que obtiveram formação, em áreas diversas quando aplicáveis.

Este item será valorado até um máximo de vinte valores, de acordo com o seguinte: Serão consideradas ações de formação a partir de 2016 (inclusive) quer na área de atuação quer fora da área de atuação. Na área de atuação, as relacionadas com as áreas funcionais do lugar posto a concurso, como previsto no aviso de abertura do procedimento concursal e fora da área da atuação, as que não incidam diretamente sobre a caracterização geral do posto de trabalho, mas que com elas se relacionem. Se a duração das ações for indicada em dias, será feita a conversão na proporção de 6 horas por um dia completo. Na falta de indicação da duração será atribuída a pontuação mínima (0,1 pontos).

À ausência total de formação profissional e/ou à frequência exclusiva de formação sem relevância para o exercício das funções, nos termos acima enunciados, serão atribuídos 10 valores e aos candidatos com ações de formação relevantes serão atribuídos 10 valores, acrescidos dos pontos atribuídos em função da tabela apresentada até ao limite máximo de 20 valores:

- Ações de formação com duração superior a 30 horas na área de atuação- 2 valores;
- Ações de formação com duração entre 12 a 30 horas na área de atuação- 1,5 valores;
- Ações de formação com duração entre 6 a 12 horas na área de atuação- 1 valores;
- Ações de formação com duração até 6 horas na área de atuação- 0,5 valores;
- Ações de formação fora da área de atuação- 0,1 valor.

Experiência Profissional (EP):

Este item será valorado até um máximo de vinte valores, sendo que os candidatos sem experiência profissional terão a classificação de 10 valores e os candidatos com experiência profissional terão 10 valores mais os pontos atribuídos em função da tabela apresentada:

- Experiência profissional superior a 5 anos na área de gestão de recursos humanos no âmbito das instituições de ensino superior: 10 pontos;
- Experiência profissional superior a 5 anos na área de gestão de recursos humanos, fora do âmbito das instituições de ensino superior: 8 pontos;
- Experiência profissional superior entre 2 a 5 anos na área de gestão de recursos humanos no âmbito das instituições de ensino superior: 6 pontos;
- Experiência profissional superior entre 2 a 5 anos na área de gestão de recursos humanos fora do âmbito das instituições de ensino superior: 4 pontos;
- Experiência profissional até 2 anos na área de gestão de recursos humanos (no âmbito ou fora do âmbito das IES): 2 pontos;

Avaliação de Desempenho (AD):

A valoração do item da avaliação de desempenho (AD) resultará da média aritmética simples das expressões quantitativas das avaliações de desempenho obtidas nos últimos três ciclos avaliativos, com conversão para a escala de 0 a 20, mediante multiplicação pelo fator 4.

Ainda, relativamente aos candidatos que por razões que não lhe sejam imputáveis, não possuam avaliação do desempenho relativa ao período a considerar, nos termos do disposto na alínea c), do n.º 2, do art.º 8º, da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, é atribuída a pontuação positiva igual a 2, correspondente a desempenho adequado, conforme determina a alínea b), do n.º 1, do art.º 37º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual.

Assim, em conformidade, o Júri elaborou a Ficha de Avaliação Curricular que se anexa e que faz parte integrante da presente Ata, como **Anexo I**, de modo a classificar de forma objetiva os fatores em avaliação que correspondam ao perfil profissional adequado.

Entrevista de Avaliação de Competências (ponderação de 25%):

A Entrevista de avaliação de competências (**EAC**) visa avaliar numa relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com competências requeridas para o exercício da função. A aplicação deste método baseia-se num guião de entrevista composto por um conjunto de questões



diretamente relacionadas com o perfil de competências previamente definido. O guião está associado a uma grelha de avaliação individual que traduz a presença ou a ausência dos comportamentos em análise.

As questões serão orientadas de modo a permitir a apreciação das seguintes competências:

1. Análise de Informação e sentido crítico – Visando avaliar a capacidade para identificar interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica numa perspetiva de sustentação de tomadas de decisão, tendo em conta a capacidade de adaptação e melhoria contínua;
2. Planeamento e organização – Visando avaliar a capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos diversos, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinado prioridades;
3. Orientação para resultados – Visando avaliar a capacidade de concretização com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e das funções do posto a ocupar;
4. Trabalho de equipa e cooperação – Visando avaliar a capacidade de integração em equipas de trabalho diversificada e gerar sinergias através de participação ativa, promovendo e dinamizando grupos de trabalho com vista ao desenvolvimento e concretização de objetivos do serviço e do cargo a preencher;
5. Comunicação – Visando avaliar a capacidade de comunicação manifestada através da linguagem oral e do desenvolvimento harmonioso e lógico do discurso do candidato, com resposta e discurso coerentes;
6. Relacionamento interpessoal – Visando a capacidade de interagir com diferentes interlocutores, promovendo o relacionamento e gerindo dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada;
7. Conhecimentos Especializados e Experiência – Visando avaliar o nível de trabalho, preparação e adequação da experiência profissional do candidato para o exercício do posto de trabalho a ocupar, sublinhando a identidade da experiência profissional detida com o perfil exigido.

Cada competência é avaliada segundo os níveis classificativos de *Elevado*, *Bom*, *Suficiente*, *Reduzido* e *Insuficiente*, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores. A classificação final da Entrevista de Avaliação de Competências (**EAC**) é expressa na escala de 0 a 20 valores (com arredondamento até às centésimas) e será obtida pela média aritmética simples dos valores obtidos de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{EAC} = (\text{Comp1} + \text{Comp2} + \text{Comp3} + \text{Comp4} + \text{Comp5} + \text{Comp6} + \text{Comp7})/7$$

- Competência 1 = Análise da Informação e sentido crítico;
- Competência 2 = Planeamento e organização;
- Competência 3 = Orientação para resultados;
- Competência 4 = Trabalho de equipa e cooperação;
- Competência 5 = Comunicação;
- Competência 6 = Reconhecimento Interpessoal;
- Competência 7 = Conhecimentos Especializados e Experiência;



Na Entrevista será utilizada a Ficha de Avaliação de Competências. A obtenção de valorização inferior a 9,5 valores determina a exclusão no procedimento. Em momento posterior será definida a entidade externa que efetuará a entrevista de avaliação de competências.

2.2. Método de seleção facultativo ou complementar:

Entrevista Profissional de Seleção (ponderação de 30%):

Deliberou-se que a entrevista profissional de seleção (**EPS**) terá uma duração que não poderá exceder 30 minutos, sendo avaliada segundo os níveis classificativos de *Elevado*, *Bom*, *Suficiente*, *Reduzido* e *Insuficiente*, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores. Terá como finalidade obter informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função e outros aspetos comportamentais dos candidatos evidenciados durante a interação estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado. A classificação será apurada mediante o cálculo da média aritmética simples das classificações dos subfactores que a seguir se explicitam, com arredondamento até à unidade.

1. **Motivação profissional:** pretende-se avaliar o grau de interesse manifestado pelos concorrentes relativamente ao lugar que concorrem, designadamente, no que respeita ao entendimento acerca da função a ocupar em geral e daquela a que concorrem em particular;
2. **Qualidade e pertinência da experiência profissional:** pretende-se apreciar o percurso profissional dos candidatos, por justaposição com as exigências da área posta a concurso apreciando, designadamente, a extensão e natureza, em termos qualitativos, do mesmo. Deve, ainda, ser ponderada, a capacidade de os candidatos adequarem a sua experiência profissional ao lugar posto a concurso, evidenciando as mais-valias que, por força do seu desempenho anterior, nele possam ser introduzidas como fator de distinção;
3. **Sentido crítico:** pretende-se avaliar as capacidades dos candidatos na compreensão das competências e exigências funcionais do cargo ao qual concorrem, detetando a sua visão crítica e estratégica acerca dos objetivos que o mesmo deve prosseguir, a sua capacidade em estabelecer metodologias de trabalho, bem como a forma como perspectiva o respetivo conteúdo funcional;
4. **Capacidade de argumentação e afirmação:** pretende-se avaliar a firmeza, a consistência, a coerência, a segurança, a capacidade de raciocínio rápido e vivo, a fluência do discurso, a capacidade de estabelecer empatia com os outros no decurso da entrevista. Este item será objeto de avaliação ao longo de toda a entrevista;
5. **Valorização e atualização profissional:** pretende-se avaliar se o candidato possui um discurso que denota preocupação com a atualização pessoal e uma vincada atenção pelo envolvimento pessoal na autopromoção.

Cada um dos itens acima mencionados será avaliado de acordo com a seguinte grelha classificativa de menções qualitativas, a que corresponderá, as seguintes menções quantitativas:



- Elevado = 20 pontos
- Bom = 16 pontos
- Suficiente = 12 pontos
- Reduzido = 8 pontos
- Insuficiente = 4 pontos

Sempre que a entrevista profissional de seleção seja realizada pelo Júri, a classificação a atribuir a cada parâmetro de avaliação resulta de votação nominal e por maioria, sendo o resultado final obtido através da média aritmética simples das classificações dos parâmetros a avaliar.

A classificação final da entrevista de seleção (com arredondamento até às unidades) resultará do total de pontos somados nos fatores que a constituem a dividir pelo número de itens a avaliar (cinco):

$$\text{Média final da entrevista} = (\text{Fator 1} + \text{Fator 2} + \text{Fator 3} + \text{Fator 4} + \text{Fator 5}) / 5$$

Na entrevista será utilizada uma ficha de entrevista profissional de seleção, onde serão registadas as avaliações dos itens acima descritos, que se anexa em que constitui parte integrante da presente ata, como **Anexo II**.

3. Sistema de valoração final:

A classificação final (**CF**) será obtida numa escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas, mediante a aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{CF} = (\text{PC} \times 45\%) + (\text{AP} \times 25\%) + (\text{EPS} \times 30\%)$$

Em que:

CF = Classificação Final

PC = Prova de Conhecimentos

AP = Avaliação Psicológica

EPS = Entrevista Profissional de Seleção

Ou

A classificação final (**CF**) será obtida numa escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas, mediante a aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{CF} = (\text{AC} \times 45\%) + (\text{EAC} \times 25\%) + (\text{EPS} \times 30\%)$$

Em que:

CF = Classificação Final

AC = Avaliação Curricular

EAC = Entrevista de Avaliação de Competências

EPS = Entrevista Profissional de Seleção

São excluídos do procedimento os candidatos que tenham obtido uma valoração inferior a 9,5 valores ou menção de *Não Apto* num dos métodos ou fases, não lhes sendo aplicado o método ou fase seguintes, bem como os candidatos que aos mesmos não tenham comparecido ou deles terem desistido.

Mais deliberou o Júri que em tudo o mais que não esteja expresso na presente ata, reserva-se no direito de poder proceder de acordo com a legislação em vigor.

Pelas dezasseis horas, nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a sessão, dela se lavrando a presente ata, escrita em oito páginas, devidamente numeradas, com os versos em branco, acrescidas de dois anexos, que, após lida e aprovada, vai ser assinada por todos os membros do Júri em efetividade de funções.

O Presidente do Júri



(Professor Doutor José Pedro Lemos)

O 1.º Vogal Efetivo



(Dr. João Mingachos)

O 2.º Vogal Efetivo



(Dra. Cristina M Pereira)

Procedimento concursal comum com vista ao preenchimento de um (1) posto de trabalho na carreira/categoria de Técnico Superior – Divisão Académica e de Recursos Humanos, do mapa de pessoal não docente da Faculdade de Medicina Veterinária da ULisboa

Anexo I
(Ata n.º 1 de 13/4/200)

FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO CURRICULAR

Candidato:

AVALIAÇÃO CURRICULAR (AC)

$AC = (HL + FP + EP + AD)/4$

CLASSIFICAÇÃO = 0,00 Valores

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS			
Classificação mínima= 10 valores		Ptos	Cotação
critérios	Licenciatura na área de atuação + grau superior na área de atuação	10	
	Licenciatura na área de atuação + grau superior fora da área de atuação	8	
	Licenciatura na área de atuação	6	
	Licenciatura fora da área de atuação + grau superior na área de atuação	4	
	Licenciatura + grau superior (ambos fora da área da atuação)	2	

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

FORMAÇÃO PROFISSIONAL			
Classificação mínima= 10 valores		Ptos	Cotação
critérios	Ações de formação com duração superior a 30 horas na área de atuação	2	
	Ações de formação com duração entre 12 a 30 horas na área de atuação	1,5	
	Ações de formação com duração entre 6 a 12 horas na área de atuação	1	
	Ações de formação com duração até 6 horas na área de atuação	0,5	
	Ações de formação fora da área de atuação	0,1	

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL			
Classificação mínima= 10 valores		Ptos	Cotação
critérios	Experiência profissional superior a 5 anos na área de gestão de recursos humanos no âmbito das instituições de ensino superior	10	
	Experiência profissional superior a 5 anos na área de gestão de recursos humanos, fora do âmbito das instituições de ensino superior	8	
	Experiência profissional superior entre 2 a 5 anos na área de gestão de recursos humanos no âmbito das instituições de ensino superior	6	
	Experiência profissional superior entre 2 a 5 anos na área de gestão de recursos humanos fora do âmbito das instituições de ensino superior	4	
	Experiência profissional até 2 anos na área de gestão de recursos humanos (no âmbito ou fora do âmbito das IES)	2	

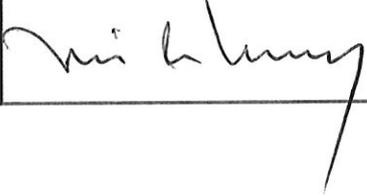
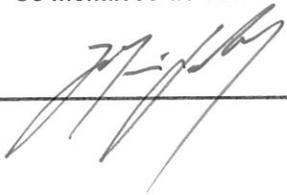
Descrição da experiência profissional:

Procedimento concursal comum com vista ao preenchimento de um (1) posto de trabalho na carreira/categoria de Técnico Superior – Divisão Académica e de Recursos Humanos, do mapa de pessoal não docente da Faculdade de Medicina Veterinária da ULisboa

Anexo I
(Ata n.º 1 de 13/4/200)

FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO CURRICULAR

Candidato:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
<i>Classificação mínima= 2 valores (Escala SIADAP)</i>		<i>Cotação ((a+b+c)/3)X4</i>
a-Avaliação de desempenho último período (quantitativa)	2,000	
b- Avaliação de desempenho penúltimo período (quantitativa)	2,000	
c- Avaliação de desempenho antepenúltimo período (quantitativa)	2,000	
Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa		
Os membros do Júri		
		
		

Procedimento concursal comum com vista ao preenchimento de um posto de trabalho na carreira/categoria de Técnico Superior – Divisão Académica e de Recursos Humanos, do mapa de pessoal não docente da Faculdade de Medicina Veterinária da ULisboa.

Ficha de entrevista profissional de seleção

ANEXO II À ATA Nº 1
(de 13/4/2020)

$$EPS = A + B + C + D + E / 5$$

Nome: _____

Crítérios relevantes de aferição do mérito do candidato:

- a) Motivação profissional;
- b) Qualidade e pertinência da experiência profissional;
- c) Sentido crítico;
- d) Capacidade de argumentação e afirmação;
- e) Valorização e atualização profissional.

Pontuação numa escala numérica de 0 a 20 valores, sendo o resultado final deste método de seleção obtido pelo somatório das pontuações resultantes da média aritmética simples dos valores dados por cada membro do júri relativamente a cada fator em apreciação:

- a) *Elevado* — 20 valores;
- b) *Bom* — 16 valores;
- c) *Suficiente* — 12 valores;
- d) *Reduzido* — 8 valores;
- e) *Insuficiente* — 4 valores.”

FATORES	MEMBROS DO JÚRI / PONTUAÇÃO					Média
	20	16	12	8	4	
Motivação profissional						
Qualidade e pertinência da experiência profissional						
Sentido crítico e inovador						
Capacidade de argumentação e afirmação						
Valorização e atualização profissional						
TOTAL						

- Presidente do Júri



☒ - 1.º Vogal Efetivo

☒ - 2.º Vogal Efetivo

Fundamentação das classificações atribuídas

Questão/Respostas:

1ª questão: Confrontar as funções que atualmente exerce, nomeadamente o contributo da experiência adquirida, com o exercício de funções do lugar ao qual se candidata para a área da Divisão Académica e de Recursos Humanos.

2ª questão: Quais as motivações que conduziram à apresentação da candidatura ao presente concurso e qual a mais-valia que pensa poder trazer ao funcionamento da Divisão Académica e de Recursos Humanos, nomeadamente o contributo da experiência adquirida?

3ª questão: Avaliar de forma crítica o funcionamento da Divisão Académica e de Recursos Humanos de uma instituição de ensino superior, nomeadamente ao nível expectável dos intervenientes e dos diversos processos, indicando sucintamente ações que possam constituir mais-valias para o(s) modelo(s) existente(s).

4ª questão: Quais os principais desafios associados ao desempenho destas funções face ao trabalho de equipa?

R: _____.

Resultado final da aplicação dos fatores e ponderações estabelecidos:

$$EPS = a) + b) + c) + d) + e) / 5 = ___ \text{ valores}$$

O Presidente do Júri

O 1.º Vogal Efetivo

O 2.º Vogal Efetivo

(_____)

(_____)

(_____)