

MANUAL DO MODELO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

junho 2018



FICHA TÉCNICA:

Título:

Manual do Modelo de Gestão de Desempenho
(Aprovação pelo Conselho de Administração em 27.06.2018)

Edição:

ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
2020



Índice

Introdução	2
1. Princípios Gerais do Modelo de Gestão de Desempenho	3
2. Arquitetura do Modelo de Gestão de Desempenho	12
3. Processo de Gestão de Desempenho	30
4. Fatores Críticos de Sucesso nos Processos de Gestão de Desempenho	36



Introdução

O Manual do Modelo de Gestão de Desempenho tem por objetivo apresentar as linhas de orientação do Modelo de Gestão de Desempenho da ERSE. Decorridos nove anos após a primeira revisão ao Modelo de Desempenho implementado em 2008, surgiu a necessidade de introduzir ajustamentos.

O Manual contempla os seguintes tópicos:

- Princípios Gerais do Modelo de Gestão de Desempenho;
- Arquitetura Global do Modelo;
- Processos de Gestão de Desempenho;
- Fatores Críticos de Sucesso.

Este Manual destina-se a todos os colaboradores da ERSE, constituindo um instrumento de suporte ao processo de Gestão e avaliação de Desempenho.



1

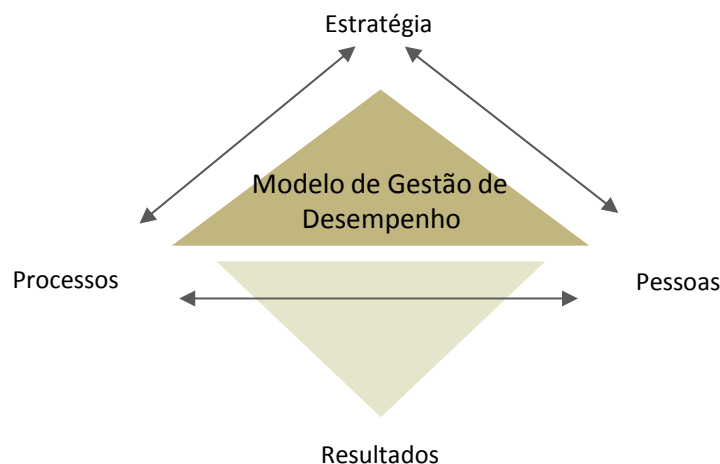
Princípios Gerais do Modelo de Gestão de Desempenho

Nesta seção, serão apresentados os Princípios Gerais do Modelo de Gestão de Desempenho, os seus Objetivos e os Princípios Orientadores.



Princípios Gerais Objetivos do Modelo

- De forma a assegurar o alinhamento dos vetores fundamentais de uma Organização – Estratégia, Processos e Pessoas – e maximizar os resultados e a *performance* global da ERSE, o Modelo de Gestão de Desempenho tem como objetivos:
 - **Fomentar** uma **Cultura de Meritocracia**, através de uma definição clara das expectativas de desempenho e do reconhecimento daqueles que mais e melhor contribuíram para a sua consecução;
 - Criar uma **Filosofia de Gestão em Cascata**, alinhando os objetivos individuais dos Colaboradores da ERSE com a orientação e objetivos estratégicos da Organização;
 - **Potenciar** o **Desempenho** e o **Desenvolvimento de Competências**, através da criação de um ambiente organizacional que assente na comunicação e no *feedback* construtivo ao longo dos vários níveis hierárquicos que constitua um estímulo à melhoria contínua;
 - Garantir a **Qualidade da Estratégia de Gestão de Recursos Humanos** da ERSE, através da articulação do Modelo de Gestão de Desempenho com as restantes políticas de RH (Formação, Carreiras e Política Retributiva) garantindo a sua coerência interna.



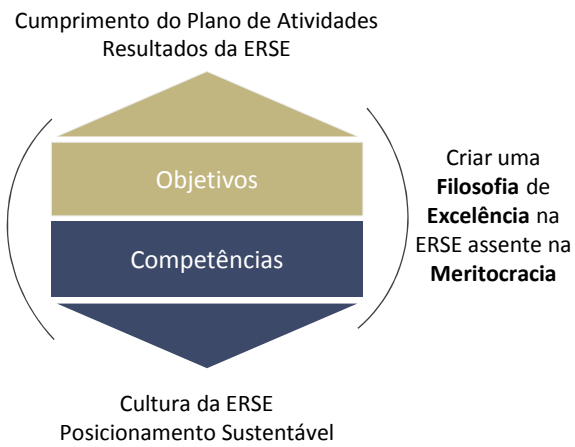


Princípios Gerais

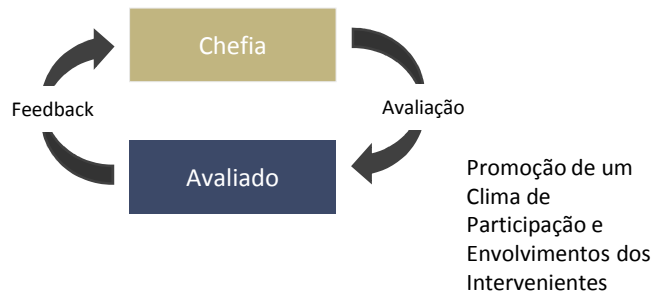
Tipologia do Modelo

- O Modelo de Gestão de Desempenho assenta num Modelo de Objetivos (centrados em *Key-Performance Indicators, KPI's*), Resultados e Competências (focadas em Comportamentos e Atitudes).
- Trata-se de um Modelo que visa estimular uma Cultura de *Performance* e, simultaneamente, um Clima de Participação e Envolvimento, suportado num processo de avaliação e *feedback* 180°: a Chefia avalia os seus Colaboradores e os Colaboradores dão *feedback* acerca do desempenho da Chefia.

Arquitetura Mista: Objetivos e Competências



Avaliação 180°: Feedback entre Colaborador e Chefia





Princípios Gerais

Princípios do Modelo

- O Modelo de Gestão de Desempenho fixa-se nos seguintes princípios:

Princípios	Âmbito	Resultados
Universalidade	Aplica-se a todos os Colaboradores da ERSE e as linhas orientadoras do Modelo são idênticas para todos	
Orientado para os Resultados	Valoriza os resultados da ERSE enquanto entidade reguladora, os resultados individuais e as competências demonstradas	
Objetividade	Os critérios de avaliação do desempenho estão padronizados e são objetivos para o avaliador e avaliado	
Equidade	Reconhece aqueles que mais e melhor contribuíram para os resultados, criando uma diferenciação nas classificações de desempenho	Compromisso
Compromisso	Promove o acordo dos objetivos entre avaliador e avaliado, comprometendo-os com a sua consecução	
Adaptabilidade	Permite acomodar oscilações ao nível da Envolvente Externa e Interna, sendo um instrumento ajustável às necessidades da ERSE e evolutivo	Partilha de Risco
Integração	Cria mecanismos de articulação com as restantes políticas e práticas de RH (Formação, Carreiras, Política Retributiva e Gestão de Talento).	
Transparência	O modo como todo processo de gestão e avaliação do desempenho decorre é claro e conhecido por todos	
Colaboração Institucional entre Unidades Orgânicas	Requer cooperação interorgânica de modo a atingir os objetivos	Aprendizagem



Princípios Gerais

Segmentação da Estrutura Organizativa

- Com vista à promoção de uma Cultura de flexibilidade e de meritocracia, assente no nível de desempenho demonstrado, foram segmentadas as categorias profissionais vigentes na ERSE, baseada numa lógica de Grupos Organizacionais e Funcionais:

Grupo Funcional	Âmbito	Categorias Abrangidas*
Gestão de Topo	Inclui todas as funções que têm uma visão estratégica e que efetivamente gerem e integram diferentes recursos ao nível mais elevado da cadeia hierárquica de Instituição.	Responsáveis da Unidade Orgânica
Técnicos	Inclui todas as funções que requerem um conhecimento técnico ou especializado, adquirido através de formação específica, qualificações profissionais.	Quadros Superiores (Consultores, Assesores, Especialistas e Técnicos Superiores)
Assistentes	Inclui as funções de execução e/ou suporte às atividades regulares da Organização, com uma natureza técnico-administrativa. As tarefas destas funções respeitam processos de complexidade determinada, não requerendo uma forte especialização académica mas alguma experiência no trabalho.	<ul style="list-style-type: none">• Quadros Médios• Altamentos Qualificados• Qualificados• Semiqualificados

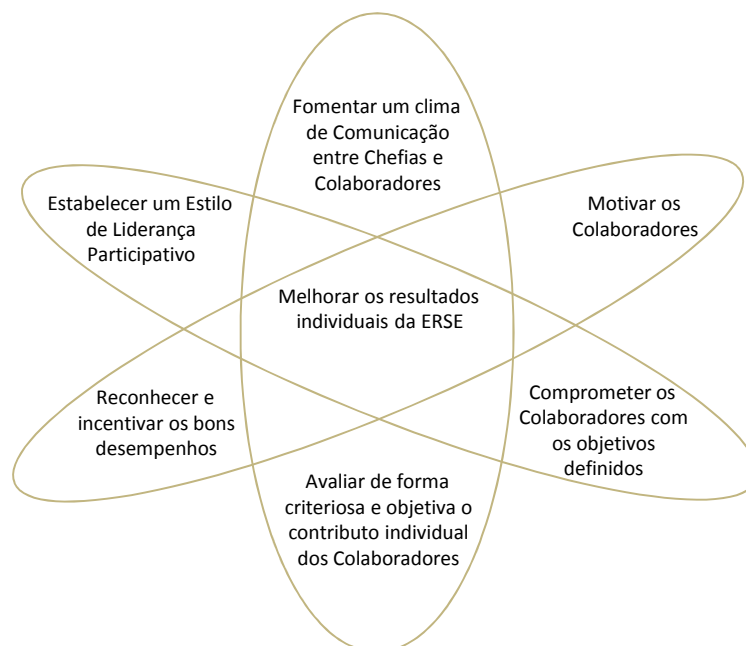
* Categorias em vigor à data presente



Princípios Gerais

Importância Estratégica do Modelo

- O Modelo de Gestão de Desempenho constitui um dos instrumentos de gestão mais eficazes no sentido de promover a partilha de objetivos de gestão e simultaneamente fomentar o papel do gestor como orientador dos seus Colaboradores, de forma a que se estabeleça na ERSE uma “cadeia” de compromisso na satisfação dos objetivos definidos, na medida da responsabilidade e desempenho de cada Colaborador.



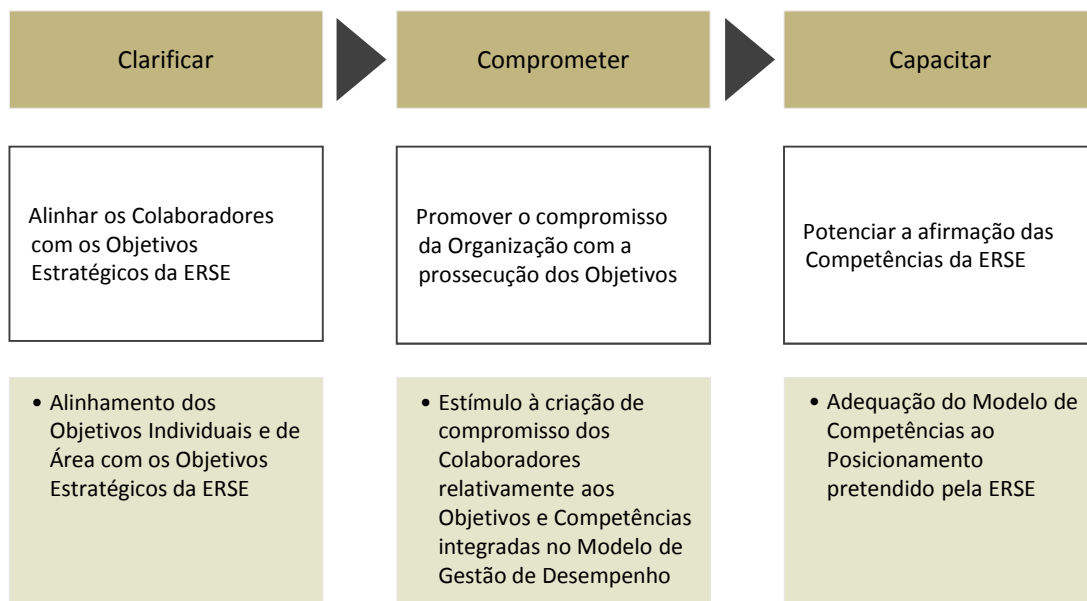
- No âmbito da gestão de pessoas, é fundamental estimular, reconhecer e premiar os diferentes desempenhos. Neste contexto, o Modelo de Gestão de Desempenho caracteriza-se por ser um processo conjunto entre a Chefia e os seus Colaboradores diretos para estabelecimento de objetivos individuais alinhados com os objetivos estratégicos da Instituição, bem como para a identificação dos meios e condições necessárias à implementação de ações concretas tendo em vista o cumprimento dos objetivos definidos.
- Os Colaboradores da ERSE devem conhecer o que a Instituição espera deles, compreender o motivo pelo qual lhes são estabelecidos objetivos e conhecer os meios e condições necessários tendo em vista o cumprimento de objetivos definidos. Desta forma, deverão ser confrontados com os resultados do seu desempenho por forma a poderem desenvolver as mudanças consideradas mais convenientes.



Princípios Gerais

Importância Estratégica do Modelo

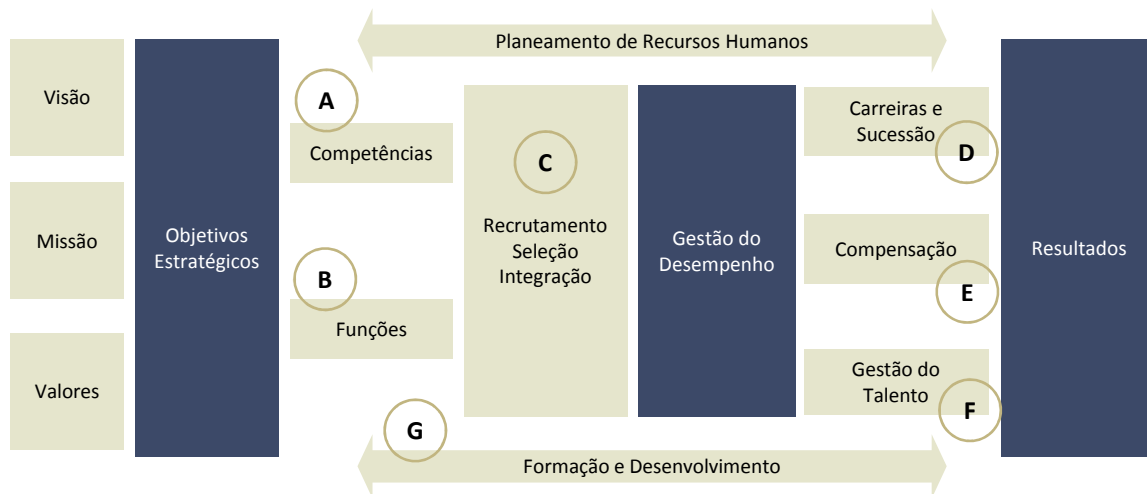
- Cada avaliador deve estabelecer, em conjunto com cada um dos seus Colaboradores, quais os objetivos que se pretende que sejam alcançados, as expectativas da Instituição relativamente a cada uma das pessoas, a apreciação detida relativamente a desempenhos anteriores, os pontos fortes e de desenvolvimento identificados e as ações a implementar, necessárias para melhorar o desempenho profissional e pessoal de cada um dos Colaboradores da ERSE.
- Pretende-se que este Modelo de Gestão de Desempenho seja um elemento indispensável na Gestão Integrada dos Recursos Humanos, proporcionando, neste contexto, informação de elevado valor acrescentado:
 - O conhecimento e acompanhamento do desempenho de cada Colaborador é indispensável quando se pretende analisar a sua progressão na carreira e o seu desenvolvimento profissional;
 - O processo de Gestão de Desempenho permite conhecer os pontos fortes e as áreas a desenvolver por cada Colaborador, fornecendo elementos fundamentais para a determinação de ações de melhoria e proporcionando, simultaneamente, informação relevante na análise de adequação pessoa-função;
 - O processo proporciona ainda uma informação única no que respeita à deteção de necessidades de formação, desenvolvimento e expectativas individuais para efeitos de desenvolvimento do potencial.
- Neste contexto, a implementação do Modelo de Gestão de Desempenho na ERSE permite:





Princípios Gerais Interface com as Práticas de RH

- O Modelo de Gestão de Desempenho é um vetor-chave no alinhamento da Estratégia e Objetivos de uma Organização com os processos de Gestão do Capital Humano que, por conseguinte, têm o potencial de contribuir para os Resultados.
- A figura que se segue descreve o Modelo Integrado de Gestão do Capital Humano e ilustra a forte interdependência que existe entre os vários processos de Gestão de Recursos Humanos, bem como o seu impacto nos Resultados de uma Organização.
- No que concerne especificamente ao Modelo de Gestão de Desempenho, é notória a relação de causalidade do mesmo com os restantes processos de RH.



A	Ao nível das Competências , através de uma gestão de competências incorporada nos processos de gestão e avaliação do desempenho;
B	Ao nível das Funções , através da identificação dos requisitos e fatores críticos de sucesso das Funções e da sua transposição para os indicadores e objetivos de desempenho;
C	Ao nível do Recrutamento e Seleção , através da monitorização dos Colaboradores recém-admitidos e da avaliação do seu ajustamento às exigências da Função e à Cultura da Organização;
D	Ao nível das Carreiras , através do estabelecimento de mecanismos que criem oportunidades de crescimento e progressão de carreira baseados no nível de desempenho e competências demonstrados;
E	Ao nível de Compensação , através da indexação das variáveis de progressão salarial ao desempenho e do estabelecimentos de mecanismos de compensação variável;
F	Ao nível de Gestão do Talento , através do mapeamento do potencial dos Colaboradores e definição de iniciativas e mecanismos gestão ajustados às necessidades evidenciadas por cada Colaborador;
G	Ao nível da Formação , através do mapeamento das áreas de desenvolvimento, suportadas nos resultados da avaliação de desempenho, assegurando uma estratégia de melhoria contínua.



Princípios Gerais

Regras Gerais do Modelo

Campo de Aplicação

- O Modelo de Gestão de Desempenho aplica-se a todos os Colaboradores que tenham um exercício efetivo de funções num período **mínimo de 6 meses**.

Periodicidade

- O Modelo de Gestão de Desempenho tem um carácter **anual**.

Confidencialidade

- Os resultados do processo têm carácter confidencial, devendo os instrumentos de suporte à avaliação ser arquivados no respetivo processo individual, após a conclusão do Ciclo de Desempenho.

Revisão do Modelo

- O Modelo de Gestão de Desempenho deve ser assumido como um instrumento de melhoria contínua, ajustando-se à evolução das necessidades da ERSE, pelo que se deve prever a sua revisão quando se entender como necessária.



2

Arquitetura do Modelo de Gestão de Desempenho

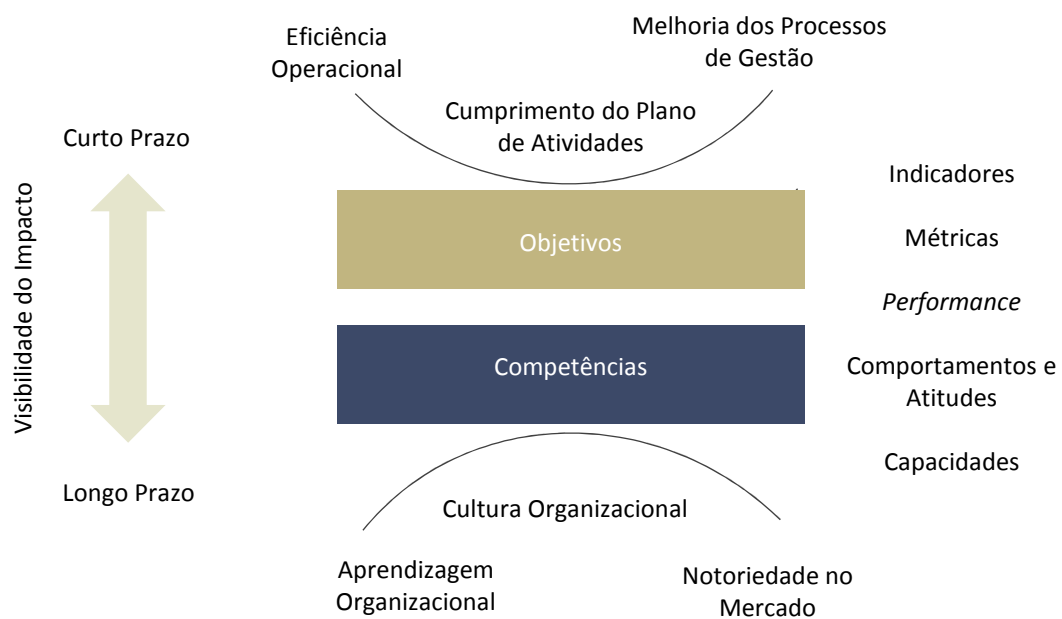
Nesta seção, serão apresentadas as linhas gerais da Arquitetura do Modelo de Gestão de Desempenho, bem como as suas componentes e modo de utilização.





Componentes do Modelo Arquitetura Global

- O Modelo de Gestão de Desempenho integra dois eixos fundamentais: Objetivos e Competências.



- Estes dois eixos reforçam-se mutuamente e garantem que, por um lado, a ERSE se centra nos Resultados-chave necessários à viabilização do seu Plano de Atividades (Eixo Objetivos) e, por outro, que desenvolve um conjunto de comportamentos e capacidades fundamentais à construção de um posicionamento sustentável (Eixo Competências).



Componentes do Modelo Arquitetura Global

- O Quadro que se segue resume as principais características e objetivos de cada um dos Componentes do Modelo de Gestão de Desempenho:

Avaliação	Objetivos	Fatores predominantemente quantitativos cuja avaliação permita aferir os contributos individuais e/ou de equipa para a prossecução dos resultados da ERSE	<ul style="list-style-type: none"> Comprometer os Colaboradores com os objetivos estratégicos da ERSE; Responsabilizar os Colaboradores avaliando os resultados obtidos através do seu desempenho; Promover uma Cultura de Orientação para Resultados; Maximizar o desempenho de cada Colaborador e desta forma otimizar os resultados da ERSE.
	Competências	Capacidades que respondem diretamente às exigências do grupo funcional e que se traduzem em comportamentos observáveis	<ul style="list-style-type: none"> Promover a afirmação das Competências da ERSE; Maximizar o desempenho de cada Colaborador; Alinhar a formação com as necessidades específicas de desenvolvimento; Potenciar a mobilidade e polivalência.
Desenvolvimento	Necessidades de Formação e Desenvolvimento	Necessidade de formação e desenvolvimento profissional do avaliado, quer na vertente comportamental e/ou vertente técnica.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar em conjunto com o Colaborador as respetivas prioridades de desenvolvimento, alinhando as necessidades individuais e organizacionais. Definir as áreas prioritárias de atuação para o ano seguinte, identificando o respetivo grau de profundidade e o momento preferencial para a sua realização.
	Identificação do Potencial	Capacidades demonstradas pelo Colaborador para assumir outras (novas e/ou maiores responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> Recolha de informação adicional, nomeadamente para efeitos de Gestão de Carreiras.
	Comentários do Avaliador	Informação adicional considerada relevante pelo avaliado e/ou avaliador e/ou pelo superior hierárquico do avaliador	<ul style="list-style-type: none"> Permitir que a avaliação seja mais clara, aberta e transparente.
	Comentários do Avaliado		



Componentes do Modelo Objetivos – Linhas Gerais

- Através de uma Gestão por Objetivos, garantimos que o Modelo de Gestão de Desempenho direciona os Colaboradores para a concretização de metas previamente estabelecidas, com impacto direto nos Resultados Individuais, Departamentais ou Organizacionais.
- Este Eixo assume um papel de grande relevância na estrutura do Modelo de Gestão de Desempenho de uma Organização, na medida em que, por um lado, torna claro e objetivo o que se espera de um Colaborador, por outro, garante o alinhamento da Estratégia e indicadores de *Performance* da Organização ao plano departamental e individual.
- Para maximizar a eficácia de um Modelo de Gestão por Objetivos é, no entanto, imprescindível que o mesmo adote uma filosofia de Objetivos SMART:

S	Específicos	• Os Objetivos devem ser precisos, concretos e claros, indicando de forma inequívoca o resultado que se pretende alcançar
M	Mensuráveis	• Os Objetivos (O) devem conter indicadores (I) e metas (M) a atingir que permitam, aferir objetivamente o grau de concretização dos mesmos. Os objetivos podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa, os indicadores têm de ser medidos de forma quantitativa.
A	Atingíveis	• Os Objetivos devem ser exigentes, de modo a criar uma envolvente de estímulo ao progresso e à melhoria, mas simultaneamente, serem percecionados como realistas e passíveis de serem atingidos.
R	Relevantes	• Os Objetivos devem circunscrever-se à esfera de ação dos Colaboradores, Área ou Organização de modo a que possam constituir um incentivo ao esforço para a sua prossecução.
T	Calendarizados	• Os Objetivos devem indicar com precisão a data na qual se espera que estejam concretizados.



Componentes do Modelo Objetivos – Linhas Gerais

- O Quadro seguinte apresenta um conjunto de exemplos de Objetivos SMART, que descrevem a forma de correta e incorreta de formulação dos mesmos:

			<i>Exemplo Ilustrativo</i>	
			Correto	Incorreto
S	Específicos	Os Objetivos devem ser precisos, concretos e claros, indicando de forma inequívoca o resultado que se pretende alcançar	Nº de recomendações elaboradas para a resolução de problemas de alterações climáticas ou acidificação = X	Melhoria da Eficiência Energética
M	Mensuráveis	Os Objetivos (O) devem conter indicadores (I) e metas (M) a atingir que permitam, aferir objetivamente o grau de concretização dos mesmos. Os objetivos podem ser de natureza quantitativa ou qualitativa, os indicadores têm de ser medidos de forma quantitativa.	O. Aumentar a Satisfação dos Colaboradores I. Resultado Inquérito de Satisfação M. Inquérito de Satisfação ≥ X%	Melhorar os níveis de satisfação e motivação dos Colaboradores
A	Atingíveis	Os Objetivos devem ser exigentes, de modo a criar uma envolvente de estímulo ao progresso e à melhoria, mas simultaneamente, serem percecionados como realistas e passíveis de serem atingidos.	O. Reduzir o número de reclamações I. Nº de reclamações recebidas M. Nº de reclamações recebidas ≤ X% face ao Ano anterior	Atingir um nº de reclamações em 2020 = 0
R	Relevantes	Os Objetivos devem circunscrever-se à esfera de ação dos Colaboradores, Área ou Organização de modo a que possam constituir um incentivo ao esforço para a sua prossecução.	O. Promover o apoio aos Consumidores I. Realização de ações de inspeção <i>in loco</i> por parte da ERSE M. Nº de ações de inspeção <i>in loco</i> realizadas por parte da ERSE = x	Garantir a promoção da defesa, no que diz respeito ao Apoio aos Consumidores de Energia.
T	Calendarizados	Os Objetivos devem indicar com precisão a data na qual se espera que estejam concretizados.	O. Implementação atempada de um Modelo de Gestão de Desempenho I. Data da entrada em vigor do Modelo de Gestão de Desempenho M. Implementação do Modelo de Gestão de Desempenho até ao dia x do mês de 2018	O. Implementação do Modelo de Gestão de Desempenho I. Data da entrada em vigor do Modelo de Gestão de Desempenho M. Implementação atempada do Modelo de Gestão de Desempenho



Componentes do Modelo Tipologia de Objetivos

- O Modelo de Gestão de Desempenho contempla 3 Grupos de Objetivos:
 - Objetivos Estratégicos;
 - Objetivos de Área;
 - Objetivos Individuais.

Objetivos Estratégicos	Composto por indicadores de <i>performance</i> global da ERSE aplicáveis a todos os Colaboradores, fomentando, deste modo, uma orientação do desempenho para metas globais e a sedimentação de uma cultura corporativa.
Objetivos de Área	Contemplam um conjunto de indicadores críticos de desempenho de cada área. Estes objetivos deverão traduzir, ao longo dos vários ciclos de avaliação, os principais vetores de criação de valor em cada área.
Objetivos Individuais	Podem seguir a mesma linha de definição dos anteriores e assumir uma natureza mais qualitativa. Por exemplo: projetos a ser implementados no próximo ciclo, objetivos de desenvolvimento pessoal do Colaborador, etc. É fundamental que traduzam os principais fatores críticos de uma Função, ou seja, que reflitam os 20% de atividades cruciais que contribuem para 80% dos resultados.

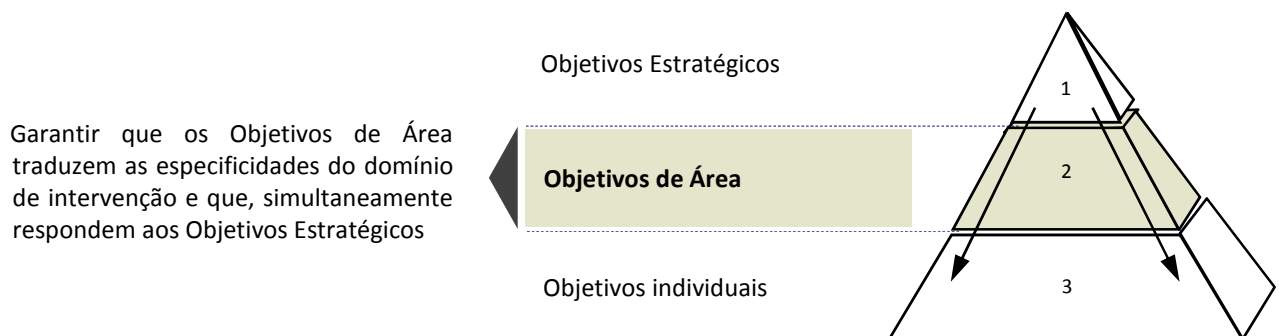


Componentes do Modelo Objetivos - Estratégicos

- Os Objetivos Estratégicos, a definir pelo Conselho de Administração, devem traduzir a Estratégia da ERSE e visam estabelecer a direção na qual a Organização deve mobilizar o seu Esforço, o seu Tempo e as suas Competências.

Componentes do Modelo Objetivos - Área

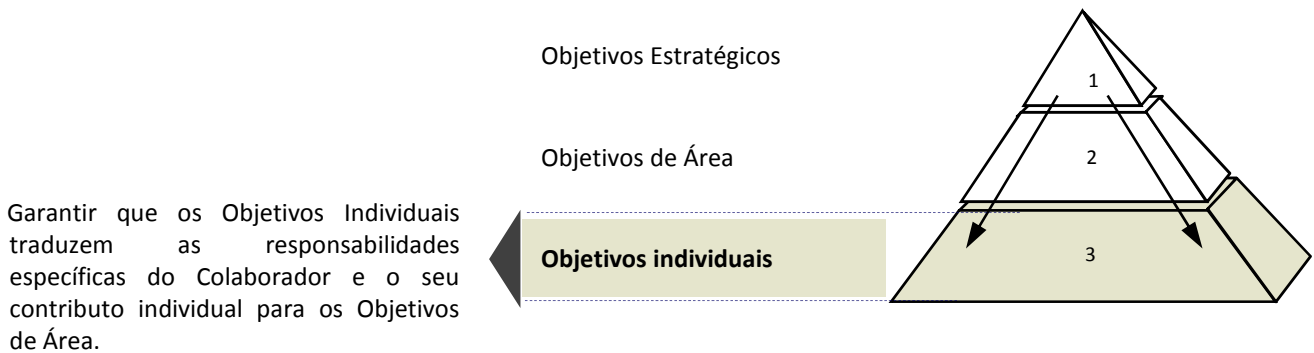
- Os Objetivos da Área circunscrevem-se a uma Unidade Orgânica e devem refletir o Plano de Atividades.
- Para assegurar o alinhamento entre a Orientação Estratégica da ERSE e as Unidades Orgânicas, é recomendável que os Objetivos de Área contendam um conjunto de indicadores que respondam, por um lado, aos Objetivos Estratégicos e, por outro, às especificidades inerentes ao seu domínio de intervenção.





Componentes do Modelo Objetivos - Individuais

- Os **Objetivos Individuais** centram-se no desempenho específico de cada Colaborador e visam comprometê-los e responsabilizá-los pelo cumprimento dos indicadores previamente determinados.
- Seguindo a filosofia do alinhamento em cascata, é importante que este grupo de Objetivos reflita o contributo individual de cada Colaborador de uma dada Unidade Orgânica, no conjunto dos Objetivos de Área.



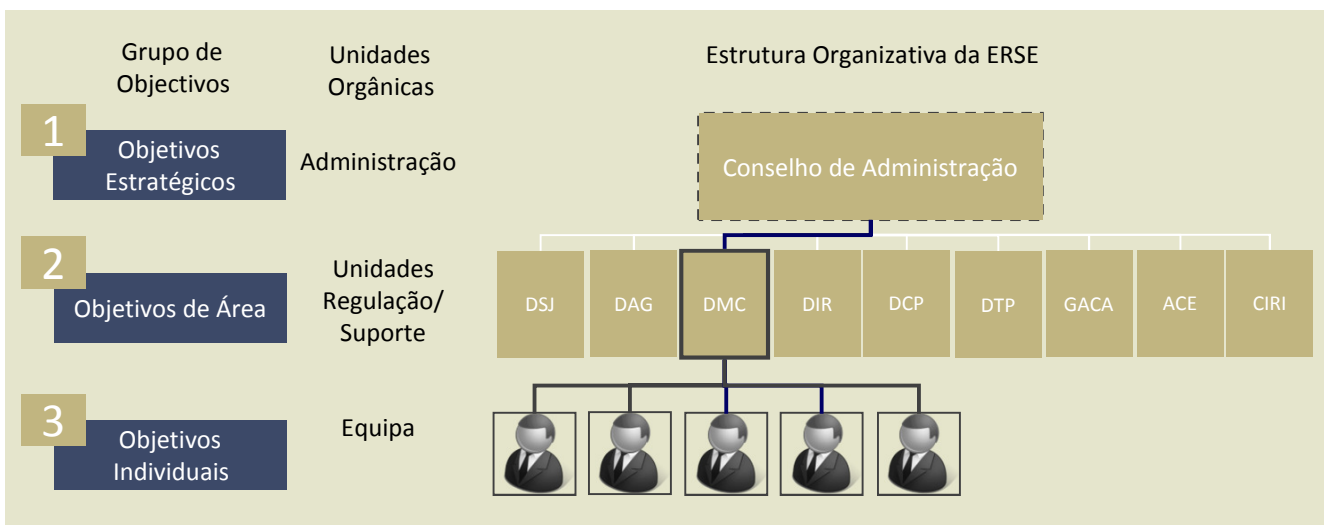
- No caso em que não seja possível definir indicadores quantitativos, os objetivos poderão ser qualitativos, sem prejuízo de manterem uma lógica SMART.



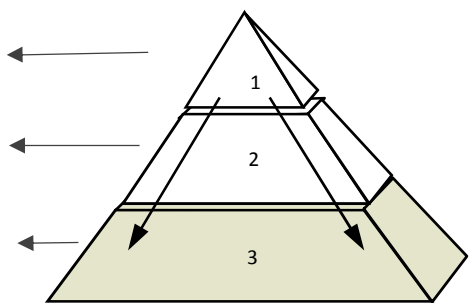
Componentes do Modelo Objetivos - Desdobramento em Cascata

- A seguinte Matriz, ilustra a filosofia de Gestão em Cascata associada ao modelo de desdobramento dos Objetivos ao longo da Estrutura Organizativa da ERSE:

Exemplo Ilustrativo



- 1** O Conselho de Administração define um conjunto de Objetivos Organizacionais que respondam à Orientação Estratégica e aos Desafios a prosseguir
- 2** Seguidamente, cada Unidade Orgânica identifica e acorda com o Conselho de Administração os Objetivos inerentes à sua Área de atuação
- 3** Por último, o Responsável de cada Unidade Orgânica identifica e acorda individualmente com cada Colaborador os objetivos que espera que sejam concretizados durante o Ciclo Anual de Desempenho





Componentes do Modelo Objetivos - Ponderações

- No decorrer do ano, o avaliador deverá efetuar o acompanhamento e análise do nível de cumprimento dos objetivos por parte do avaliado, devendo realizar uma reunião de feedback com este, no sentido de dar feedback e apurar o respetivo nível de cumprimento dos objetivos. Este ponto de situação intermédio não terá impacto na avaliação final.
- A Avaliação Global do Colaborador terá em consideração os resultados obtidos nas diferentes componentes em que foi avaliado, afetados por um coeficiente de ponderação e arredondado a duas casas decimais.
- Embora a ponderação de cada Objetivo seja definida entre Chefia e Colaborador no início do ciclo de avaliação, o peso de cada Tipologia de Objetivos encontra-se predefinido:

Grupos Organizacionais da ERSE	Grupos de Objectivos		
	Estratégicos	Área	Individuais
Gestão de Topo	10%	70%	20%
Técnicos	0%	50%	50%
Assistentes	0%	50%	50%

- A Revisão de Objetivos definidos deverá assumir um carácter excepcional e justificado, decorrente de alterações inesperadas, devendo ocorrer até o final do mês de outubro.
- A ponderação das diferentes tipologias de Objetivos pretende diferenciar o âmbito de influência/responsabilidade de cada Família Funcional identificada, bem como o grau de impacto que detêm na consecução dos Objetivos. A medição dos objetivos efetua-se através de métricas qualitativas e quantitativas, cuja aplicação deve ser ajustada consoante a natureza dos objetivos em questão.



Componentes do Modelo Objetivos – Forma de Cálculo

- Seguidamente, os Resultados Parciais por Grupo de Objetivos são agrupados e convertidos em Resultado Final de Avaliação do Grupo de Objetivos.

Grupo de Objetivos	Ponderação Gestão de Topo	Ponderação Técnicos e Assistentes
Objetivos Estratégicos	10%	0%
Objetivos de Área	70%	50%
Objetivos Individuais	20%	50%
Total Objetivos	100%	100%

- O Resultado é convertido numa escala de medidas perceptíveis, de **1 a 5**:

	Escala	Definição
5	Excecional	Excedeu de forma clara os requisitos e exigências da Função
4	Muito Bom	Excedeu uma parte significativa dos objetivos definidos
3	Bom	Demonstrou uma clara adequação aos requisitos e exigências da Função desempenhada
2	A Desenvolver	Não atingiu uma parte significativa dos objetivos definidos, requerendo aperfeiçoamento
1	Insuficiente	Demonstrou uma clara desadequação à Função desempenhada



Componentes do Modelo

Competências por Grupo Funcional

- As Competências são um eixo fundamental na promoção de comportamentos e atitudes críticas à consolidação de uma Cultura Organizacional alinhada com os desafios e Objetivos Estratégicos da ERSE.
- Apresentam-se de seguida as competências e os respetivos **níveis de proficiência** que integram o Modelo:

Grupo Funcional –
Gestão de Topo

Liderança

Capacidade para dirigir, influenciar, dinamizar e motivar os colaboradores no sentido de realizarem um trabalho conjunto de forma eficiente, orientado para a obtenção de um objetivo global. Planear, organizar e controlar as atividades, promovendo a autonomia dos colaboradores e assumindo a responsabilidade pelos resultados obtidos.

1

Não delega / coordena.

Não delega atividades e absorve os conteúdos da sua área. Não controla a realização das tarefas da sua equipa.

2

Coordena.

Atribui atividades de rotina de forma detalhada. Coordena a realização das atividades de rotina. Controla a realização das atividades para garantir que o trabalho se executa no tempo previsto. Assume a responsabilidade das tarefas que delega no âmbito da sua função.

3

Delega e motiva.

Motiva e desenvolve os colaboradores para aumentar o seu contributo e nível de responsabilidade. Estabelece um ambiente em que os colaboradores possam maximizar o seu potencial de desempenho. Fornece apoio sobre as formas de lidar com situações novas e mais complexas. Exige desempenho elevado, definindo as suas próprias expectativas em termos da relação qualidade/tempo.

4

Lidera e maximiza o potencial.

Atribui e avalia tarefas assegurando as condições para a sua concretização. Gera um ambiente de entusiasmo e de identificação com a missão e objetivos que lhe são transmitidos. Procura obter e dar feedback no sentido de melhorar a *performance* da equipa.

5

Inspira a equipa – é um referencial.

Cria uma visão da organização e do seu futuro que inspira diretamente a equipa. Gera um ambiente de entusiasmo e de identificação com a missão e objetivos que lhe são transmitidos. É um referencial em termos de liderança. Gere o potencial dos colaboradores no desenvolvimento de futuros líderes.



Componentes do Modelo Competências por Grupo Funcional

Inovação

Capacidade para procurar desenvolver e implementar novas soluções e oportunidades de melhoria relativamente a produtos, processos e/ou métodos de trabalho com impacto positivo na organização.

- 1 Não identifica / fornece novas ideias.**
Desenvolve as suas tarefas sem questionar os processos, não identificando e/ou fornecendo novas ideias.
- 2 Procura alcançar maior eficiência.**
Experimenta novos métodos ou técnicas para cumprir as tarefas requeridas, refinando-os até conseguir encontrar uma forma mais produtiva de as resolver.
- 3 Analisa a atividade de forma global.**
Procura desenvolver novas abordagens; procura ideias ou sugestões de outros, quando apropriado, antecipando o impacto das possíveis futuras mudanças.
- 4 Altera processos ou práticas**
Sugere ou desenha novas formas ou alternativas para aumentar a qualidade dos produtos/serviços da organização. Desafia as prática tradicionais, encarando as atividades como oportunidades de melhoria
- 5 Cria novos conceitos.**
Identifica problemas e situações que não são óbvias para os outros e que podem não ter sido aprendidas através de formação ou experiência anteriores.

Desenvolvimento de Pessoas

Capacidade para gerir os outros de modo a transmitir-lhes confiança e capacidade de independência, tomando uma variedade de ações que desafiem os colaboradores a aprender e crescer através das experiências, dando liberdade de atuação e demonstrando confiança nas suas capacidades e sentido crítico.

- 1 Não faz esforços de desenvolvimento.**
Estereotipa e expressa expectativas negativas aos outros ou foca-se apenas em fazer bem as suas próprias tarefas.
- 2 Expressa expectativas positivas.**
Proporciona aconselhamento positivo relativamente ao desempenho atual e futuro face aos objetivos. Atribui responsabilidades focalizadas nos resultados a atingir e não simplesmente pelas tarefas a executar. Acredita que os outros querem e podem aprender.
- 3 Atua como referência.**
É uma referência para os outros, partilha informação com a equipa com o intuito de atingir os objetivos definidos. Demonstra compromisso e encoraja ativamente os colaboradores a desenvolverem as suas competências, delegando, acompanhando e incentivando.
- 4 Estimula o assumir de responsabilidades.**
Delega a responsabilidade nos colaboradores, quando estes demonstram ter capacidade de gestão, em vez de “dirigir” ele próprio, proporcionando-lhes um seguimento detalhado e específico. Estimula o cumprimento dos objetivos estabelecidos, através do apoio e entusiasmo demonstrado. Partilha o sucesso.
- 5 Fomenta o desenvolvimento a longo prazo.**
Procura obter e dar feedback no sentido de melhorar a *performance* da equipa. Implementa ações específicas para desenvolver os outros, para que estes possam assumir responsabilidades de forma independente. Estimula continuamente a sua equipa.



Componentes do Modelo

Competências por Grupo Funcional

Planeamento e Organização

Capacidade para estabelecer planos de ação orientados para a consecução dos objetivos otimizados em termos de esforço e tempo.

- | | |
|---|--|
| 1 | Não organiza o trabalho, nem planeia atividades.
Raramente mostra capacidade de planejar ações e afetar adequadamente os recursos disponíveis com vista à consecução dos objetivos. |
| 2 | Organiza o trabalho diário.
Organiza o seu trabalho do dia-a-dia de forma metódica, sendo flexível aos imprevistos e à pressão do tempo. |
| 3 | Organiza e planeia atividades e garante o cumprimento de objetivos.
Assume atitude responsável perante os trabalhos solicitados, comunica oportunamente o desenvolvimento do projeto, apresenta dados com fiabilidade. Bom planeamento e gestão de atividades, boa utilização dos recursos disponíveis. |
| 4 | Organiza, planeia e desenvolve sistemas de trabalho numa perspetiva de médio prazo.
Procura os recursos necessários e desenvolve métodos e sistemas próprios para organizar e planear o trabalho de forma mais eficiente (ex: reduzir custos, reduzir tempo, melhorar a qualidade, etc...). Controla o desenvolvimento das ações planeadas e introduz as alterações necessárias para atingir os objetivos desejados. |
| 5 | Relaciona as atividades e recursos com as prioridades estratégicas da organização.
Adequa os recursos necessários às atividades a desenvolver, de acordo com as prioridades estratégicas. Utiliza indicadores de <i>performance</i> para controlar o progresso das ações. |

Orientação para Resultados

Capacidade para entregar resultados de forma sustentada, definindo prioridades e desenvolvendo as ações necessárias para alcançar os resultados esperados nos prazos definidos, gerando valor para a organização.

- | | |
|---|--|
| 1 | Não se preocupa em cumprir objetivos.
Não se empenha no cumprimento dos objetivos definidos para si e para a sua área. Desempenha trabalho de fraca qualidade ou não cumpre os prazos estabelecidos pela organização. |
| 2 | Demonstra vontade de cumprir objetivos.
Segue os objetivos definidos para si e para a sua área. Trabalha para satisfazer padrões de qualidade dentro dos prazos estabelecidos pela organização. |
| 3 | Desenvolve metodologias próprias.
É dinâmico face aos objetivos definidos. Introduce melhorias ou inovações no seu trabalho, dentro do âmbito das suas competências e responsabilidades, com vista a atingir os objetivos. |
| 4 | Fixa objetivos e controla o desempenho.
Estabelece objetivos específicos e desafiantes para si próprio e/ou para os outros, avaliando o seu desempenho e procurando o autodesenvolvimento. Antecipa soluções de modo a superar e exceder os objetivos. Colabora no alcance dos objetivos de colegas – partilha soluções e desafios. Não põe em causa os objetivos de médio e longo prazo, por resultados imediatos de curto prazo. |
| 5 | Realiza uma análise de custo - benefício.
No estabelecimento de objetivos tem sempre em atenção relações de causalidade e a relação custo - benefício. Tem em atenção o impacto dos seus resultados na organização. Avalia histórico e arrisca. |



Componentes do Modelo Competências por Grupo Funcional

Grupos Funcionais –
Técnicos / Assistentes

Proatividade

Capacidade para encontrar soluções, resolver problemas e atingir objetivos, antes de solicitado ou forçado por situações ou acontecimentos.

1

Não é próativo / evita problemas.

Não toma a iniciativa.

2

Aborda problemas presentes.

Reconhece as oportunidades e atua reactivamente ou supera obstáculos para resolver problemas presentes, atuando rapidamente. Requer uma supervisão constante.

3

É decisivo em situações de crise.

Atua rápida, decidida e adequadamente, numa situação de pressão (quando o habitual seria esperar, estudar a situação e ver se a resolução aconteceria de forma natural). Sugere formas de ultrapassar obstáculos para alcançar um determinado objetivo ou resolver um problema. Completa tarefas sem uma supervisão constante.

4

Antecipa-se às situações.

Atua proativamente e é capaz de efetuar os esforços adicionais necessários e realizar tarefas que vão além do que lhe é requerido.

5

Antecipa a sua atuação a médio prazo.

Antecipa-se às situações numa perspectiva de médio prazo, atua para criar oportunidades ou evitar problemas que não são evidentes para os demais. Inicia e desenvolve novas soluções para os problemas.



Componentes do Modelo

Competências por Grupo Funcional

Planeamento e Organização

Capacidade para estabelecer planos de ação orientados para a consecução dos objetivos otimizados em termos de esforço e tempo.

1	Não organiza o trabalho, nem planeia atividades. Raramente mostra capacidade de planejar ações e afetar adequadamente os recursos disponíveis com vista à consecução dos objetivos.
2	Organiza o trabalho diário. Organiza o seu trabalho do dia-a-dia de forma metódica, sendo flexível aos imprevistos e à pressão do tempo.
3	Organiza e planeia atividades e garante o cumprimento de objetivos. Assume atitude responsável perante os trabalhos solicitados, comunica oportunamente o desenvolvimento do projeto, apresenta dados com fiabilidade. Bom planeamento e gestão de atividades, boa utilização dos recursos disponíveis.
4	Organiza, planeia e desenvolve sistemas de trabalho numa perspetiva de médio prazo. Procura os recursos necessários e desenvolve métodos e sistemas próprios para organizar e planejar o trabalho de forma mais eficiente (ex: reduzir custos, reduzir tempo, melhorar a qualidade, etc...). Controla o desenvolvimento das ações planeadas e introduz as alterações necessárias para atingir os objetivos desejados.
5	Relaciona as atividades e recursos com as prioridades estratégicas da organização. Adequa os recursos necessários às atividades a desenvolver, de acordo com as prioridades estratégicas. Utiliza indicadores de <i>performance</i> para controlar o progresso das ações.

Orientação para Resultados

Capacidade para entregar resultados de forma sustentada, definindo prioridades e desenvolvendo as ações necessárias para alcançar os resultados esperados nos prazos definidos, gerando valor para a organização.

1	Não se preocupa em cumprir objetivos. Não se empenha no cumprimento dos objetivos definidos para si e para a sua área. Desempenha trabalho de fraca qualidade ou não cumpre os prazos estabelecidos pela organização.
2	Demonstra vontade de cumprir objetivos. Segue os objetivos definidos para si e para a sua área. Trabalha para satisfazer padrões de qualidade dentro dos prazos estabelecidos pela organização.
3	Desenvolve metodologias próprias. É dinâmico face aos objetivos definidos. Introduce melhorias ou inovações no seu trabalho, dentro do âmbito das suas competências e responsabilidades, com vista a atingir os objetivos.
4	Fixa objetivos e controla o desempenho. Estabelece objetivos específicos e desafiantes para si próprio e/ou para os outros, avaliando o seu desempenho e procurando o autodesenvolvimento. Antecipa soluções de modo a superar e exceder os objetivos. Colabora no alcance dos objetivos de colegas – partilha soluções e desafios. Não põe em causa os objetivos de médio e longo prazo, por resultados imediatos de curto prazo.
5	Realiza uma análise de custo - benefício. No estabelecimento de objetivos tem sempre em atenção relações de causalidade e a relação custo - benefício. Tem em atenção o impacto dos seus resultados na organização. Avalia histórico e arrisca.



Componentes do Modelo Competências por Grupo Funcional

Capacidade de Adaptação

Capacidade para atuar com bons resultados numa diversidade de situações. Trabalhar eficazmente em situações diferentes e com equipas diferentes.

1	Não adapta a sua atuação. Não adapta a sua atuação a novos procedimentos, sistemas e situações.
2	Adapta a sua atuação. Adapta a sua atuação a novos procedimentos, sistemas e situações.
3	Flexibiliza a sua atuação e facilita a mudança. Analisa as situações e compreende o ponto de vista dos outros.
4	Atua como facilitador da aplicação de novas metodologias. Atualiza e redimensiona a sua atuação, em função de novas solicitações ou mudanças funcionais
5	Demonstra excepcional capacidade para antecipar as situações. Fomenta ativamente a capacidade para adaptar o seu comportamento aos diferentes contextos, produzindo excelentes resultados.

Motivação e Dedicção

Capacidade de demonstrar comportamentos de envolvimento e entusiasmo para com as atividades e responsabilidades inerentes à sua função, que sejam orientados para a prossecução dos objetivos da Direção.

1	Releva desinteresse pelas atividades que lhe são propostas.
2	Evidencia pontualmente comportamentos de apoio às atividades propostas. Pontualmente manifesta apoio e entusiasmo pelo desenvolvimento das atividades.
3	Evidencia compromisso e entusiasmo pelas atividades propostas. Demonstra comportamentos de compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento das atividades.
4	Evidencia comportamentos de envolvimento, compromisso e entusiasmo pelas atividades propostas. Demonstra compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento das atividades e pelo alcance atempado dos objetivos definidos.
5	Evidencia comportamentos de apoio e entusiasmo pelas atividades e compromisso para com os objetivos contratualizados. Demonstra compromisso e responsabilidade face ao desenvolvimento das atividades, superando o que é esperado de si.



Componentes do Modelo Ponderações

- Cada Grupo Funcional detém um papel importante na prossecução dos objetivos de uma organização.
- Apresentam-se as ponderações por Grupo Funcional:

Estrutura Organizativa da ERSE	Componentes do Modelo	
	Objectivos	Competências
Gestão de Topo	80%	20%
Técnicos	50%	50%
Assistentes	50%	50%

- A Avaliação Global do Colaborador terá em consideração os resultados obtidos nas diferentes componentes em que foi avaliado, afetados por um coeficiente de ponderação e arredondado a duas casas decimais.



3

Processo Gestão de Desempenho

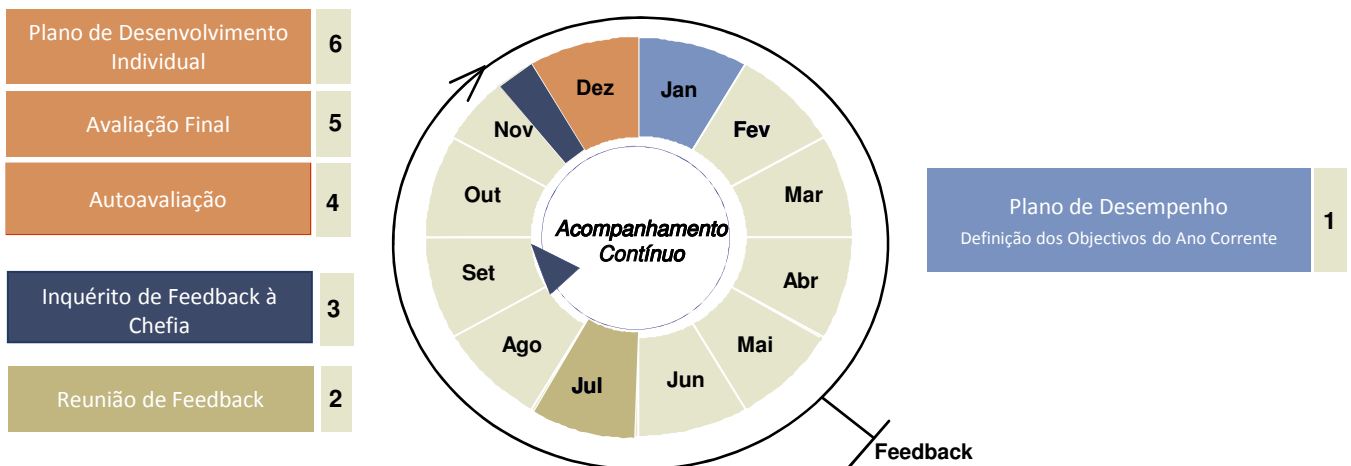
Nesta seção, serão apresentadas as linhas gerais do Processo de Gestão de Desempenho, bem como as fases e atividades críticas inerentes.



Ciclo de Gestão de Desempenho Processo

- O Processo de Gestão de Desempenho decorre ao longo de um período denominado por Ciclo de Gestão de Desempenho.
- O Ciclo de Gestão de Desempenho tem a duração de 1 Ano e inclui 6 fases críticas. Paralelamente a estas fases deve ocorrer, de forma contínua, o processo de “Coaching e Acompanhamento”.
- Para o sucesso deste processo devem contribuir ativamente os vários intervenientes: o Avaliado e o Avaliador - chefia direta do Avaliado.

Exemplo Ilustrativo





Ciclo de Gestão de Desempenho

Fases Críticas

- As Fases críticas do Ciclo de Gestão de Desempenho compreendem os seguintes objetivos:

Plano de Desempenho 1

Imagem Ilustrativa

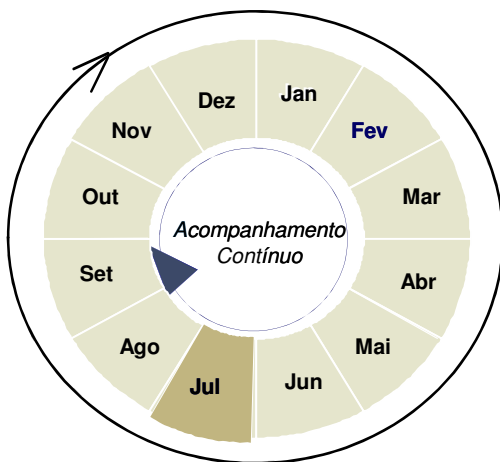


Esta sessão destina-se a definir e comunicar os objetivos aplicáveis ao Ciclo Anual de Desempenho a iniciar

- A Definição dos Objetivos é um processo que deve decorrer em cascata, a partir da definição dos objetivos estratégicos da ERSE;
- Os objetivos individuais são identificados pelo Avaliador juntamente com o Avaliado;
- Os objetivos devem ser colocados pelo Responsável no Plano de Desempenho do Colaborador.

Reunião de Feedback 2

Imagem Ilustrativa



Esta sessão constitui um momento de feedback por parte da Chefia ao Avaliado

- Deve ser efetuada uma reunião de acompanhamento do nível de cumprimento dos objetivos definidos, dessa reunião deverá resultar o Relatório de Avaliação Intermédia, a ser remetido à DAG;
- Não obstante, o sistema contemplar este momento de acompanhamento, recomenda-se porém que Avaliador e Avaliado se reúnam continuamente ao longo do ano para analisar a evolução do desempenho e identificar, de forma atempada, eventuais necessidades de medidas corretivas, quer ao nível do cumprimento de objetivos quer ao nível das condutas comportamentais demonstradas.

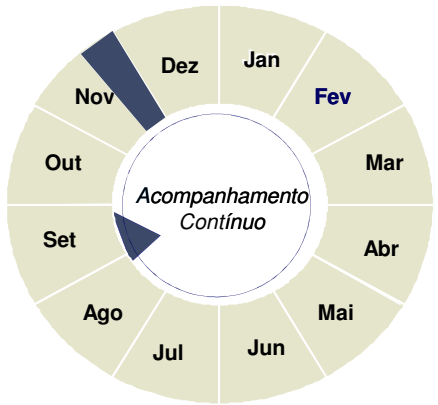


Ciclo de Gestão de Desempenho

Fases Críticas

Inquérito de Feedback à Chefia 3

Imagem Ilustrativa

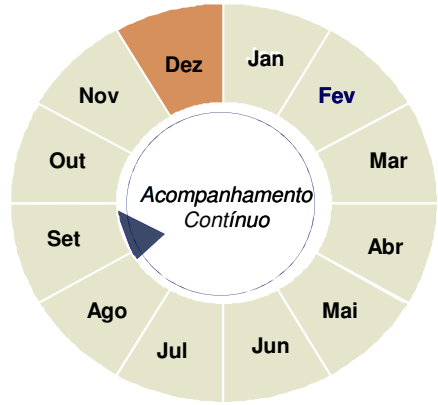


Esta sessão permite ao Avaliador receber feedback por parte dos seus subordinados

- O *Feedback à Chefia*, destina-se a permitir uma maior noção por parte do Avaliador acerca de quais os aspetos valorizados pelos Colaboradores e quais as áreas de desenvolvimento a focalizar no futuro;
- O *Feedback à Chefia* tem como suporte um *template* que é preenchido pelos subordinados diretos em regime de anonimato e que resulta numa apreciação individual de 5-Excepcional; 4-Muito Bom; 3-Bom; 2-A desenvolver; 1-Insuficiente.

Autoavaliação 4

Imagem Ilustrativa



Este mecanismo destina-se a permitir ao Avaliado proceder à sua Autoavaliação e ajudar o Avaliador a preparar-se convenientemente para a Reunião de Avaliação

- A Autoavaliação tem como objetivo envolver o Avaliado no Processo de Avaliação e fomentar o relacionamento com o superior hierárquico, de modo a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. Tem carácter preparatório da Entrevista de Avaliação, não constituindo componente vinculativa da Avaliação de Desempenho.

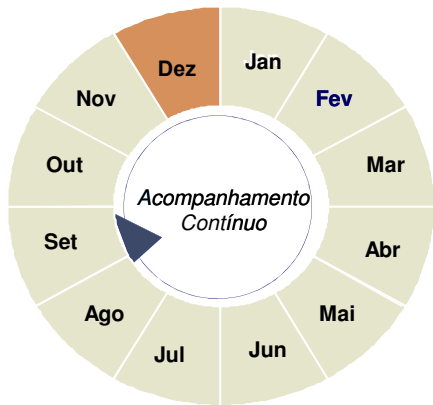


Ciclo de Gestão de Desempenho

Fases Críticas

Avaliação Final 5

Imagem Ilustrativa

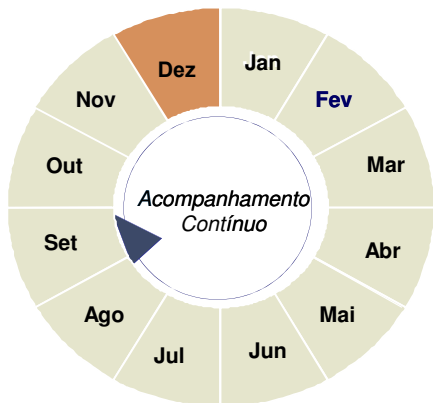


Esta sessão destina-se a efetuar uma apreciação global do desempenho do Avaliado por parte do Avaliador e a definir áreas de desenvolvimento a colmatar no futuro. Será igualmente um espaço de transmissão de feedback do Avaliado para o Avaliador.

- A Avaliação Final deve ser efetuada após o apuramento final dos resultados do ano referente.
- A avaliação, antes de ser apresentada ao Avaliado, já deverá ter a concordância prévia do superior hierárquico do Avaliador, no sentido de assegurar a harmonia e coerência na aplicação dos critérios.
- Apenas então deve ser realizada a Entrevista de Avaliação de Desempenho, que visa formalizar o momento anual em que se analisa a Autoavaliação realizada pelo Avaliado e em que o Avaliador dá a conhecer os resultados da avaliação realizada.

Plano de Desenvolvimento Individual 6

Imagem Ilustrativa



O Plano de Desenvolvimento Individual deve ser preenchido pelo Avaliador em conjunto com o Avaliado, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento de novas competências e melhorar as existentes.

- O Avaliador identifica com o Avaliado as necessidades de desenvolvimento e indica iniciativas que contribuam para o desenvolvimento do avaliado;
- Indica os Objetivos que se esperam atingir com a iniciativa proposta;
- Define qual o grau de prioridade da realização da iniciativa e a duração, custo estimado, e o prazo.



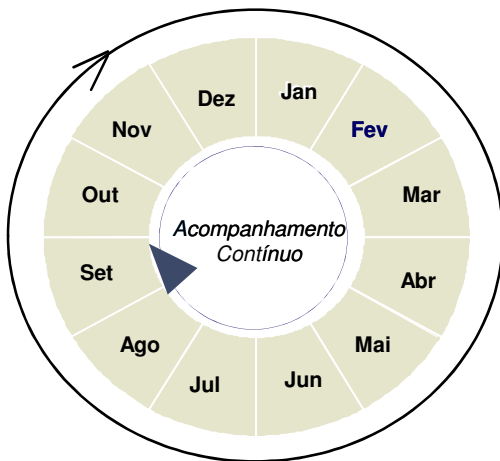
Ciclo de Gestão de Desempenho

Processos contínuos ao longo do ano

- Os Processos contínuos do Ciclo de Gestão de Desempenho compreendem os seguintes objetivos:

Coaching e Acompanhamento Informal

Imagem Ilustrativa

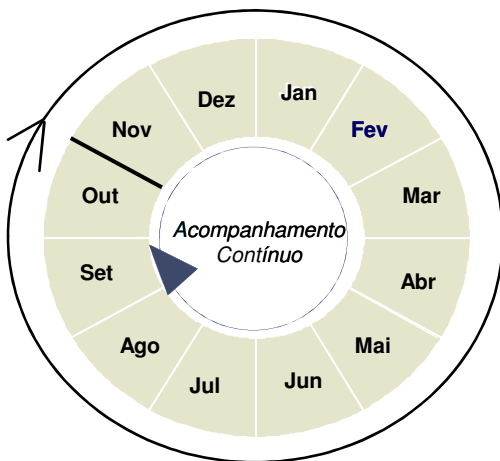


Este processo assume um carácter permanente e contínuo ao longo do Ciclo de Desempenho e destina-se a assegurar o desenvolvimento do potencial dos Colaboradores

- O processo de *Coaching* e Acompanhamento informal deve ser assegurado por todos os Colaboradores com responsabilidade pela chefia de equipas;
- Este processo deve ter carácter contínuo de modo a permitir orientar de forma continuada os Colaboradores rumo aos objetivos e competências necessárias à viabilização do nível de desempenho esperado.

Revisão dos Objetivos

Imagem Ilustrativa



A revisão dos objetivos é um mecanismo de recurso a ser usado com carácter excecional, quando ocorram situações imprevistas que comprometam os objetivos definidos no início do Ciclo de Desempenho.

- A revisão dos objetivos é um mecanismo de recurso no Modelo de Gestão de Desempenho, que deve ser usado com carácter excecional, sempre que ocorram situações imprevistas no início do Ciclo de Avaliação de Desempenho e que ponham claramente em causa o cumprimento dos objetivos estabelecidos;
- Caso ocorram situações desta natureza, será necessário reformular os Planos de Desempenho estabelecidos e elaborar uma 2ª versão dos mesmos, com os ajustamentos necessários, até o final do mês de Outubro.



4

Fatores Críticos de Sucesso

Nesta seção, serão apresentados principais Fatores Críticos de Sucesso inerentes ao Processo de Gestão de Desempenho.



Fatores Críticos de Sucesso

Papel do Avaliador

- O **papel do Avaliador** é fundamental em todo o Processo de Gestão de Desempenho, pois é dele que está dependente o sucesso dos objetivos pretendidos. Deste modo, espera-se todo o seu empenho, tendo presente que a avaliação regular do desempenho contribui, de forma eficaz, para a valorização dos Colaboradores.
- Para potenciar o sucesso do Modelo de Gestão de Desempenho, o Avaliador deve:
 - Conhecer e compreender com clareza o Processo de Gestão de Desempenho assegurando assim uma maior objetividade na avaliação;
 - Clarificar com o Avaliado os parâmetros de avaliação para promover a transparência do processo;
 - Fomentar a perceção de que o Processo de Gestão de Desempenho é uma ferramenta útil para o desenvolvimento futuro dos Colaboradores, estimulando o seu envolvimento no processo;
 - Dar ao Avaliado *feedback* frequente, específico, no momento apropriado e centrado no comportamento, evitando que este seja percecionado como uma crítica pessoal;
 - Desenvolver um estilo de comunicação claro, focado e construtivo, que garanta a compreensão da mensagem por parte do Avaliado;
 - Mostrar-se disponível para ouvir as opiniões do Avaliado relativamente ao respetivo desempenho, potencial de melhoria e interesses de desenvolvimento.



Fatores Críticos de Sucesso

Entrevista de Avaliação

- A Entrevista de Avaliação de Desempenho procura alcançar dois grandes objetivos:
 - Analisar o desempenho do Colaborador com vista a perceber o seu desenvolvimento;
 - Focar-se em atividades futuras envolvendo o estabelecimento de objetivos que levam a uma melhoria do desempenho.
- Conduzida de forma e correta é um dos momentos de interação mais importantes entre Chefia e Colaborador, podendo contribuir para melhorar a relação entre ambos. Adicionalmente, porque se centra na melhoria do trabalho do Colaborador pode tornar-se um fator motivacional para o mesmo.

Preparação da Entrevista de Avaliação de Desempenho

A preparação da Entrevista implica um investimento prévio tanto do Avaliador como do Avaliado, no sentido em que ambos devem refletir sobre os tópicos a discutir na Entrevista e preparar-se para a mesma. O **Avaliado** deve responder à Ficha de Autoavaliação para que possa participar de forma mais ativa na Entrevista enquanto que ao **Avaliador** cabe:

- Recolher e analisar toda a informação possível relativa à atuação do Colaborador no período a avaliar, para que possa ter documentação de suporte que sustente as suas afirmações (recomenda-se que esta ação seja realizada de forma contínua durante o ano). Aqui deve salientarse a análise da Autoavaliação feita pelo Avaliado.
- Agendar previamente a reunião com o Avaliado e selecionar sempre que possível um local tranquilo, onde seja possível realizar a entrevista sem interrupções.







Fatores Críticos de Sucesso

Entrevista de Avaliação

Condução da Entrevista

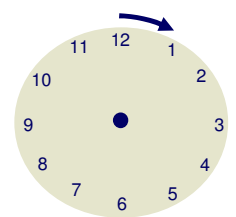
• A Entrevista de Avaliação de Desempenho deve apresentar a seguinte estrutura:

Estrutura	Objetivo	Duração
 Abertura	Criar um ambiente amigável e relembrar os tópicos a tratar.	5 minutos
 Discussão da Avaliação	Discussão de cada item de Avaliação (pontos fortes e aspetos a melhorar) com comparação de perspetivas Avaliador/Avaliado.	20 minutos
 Plano de Desenvolvimento	Definir as etapas de Desenvolvimento do Colaborador que podem passar por Ações de Formação ou <i>Coaching</i>	20 minutos
 Fecho	Sumariar as decisões tomadas e vincular os compromissos.	5 minutos

• De seguida, serão apresentadas em maior detalhe as iniciativas que devem estar associadas a cada uma das fases da estrutura da Entrevista:

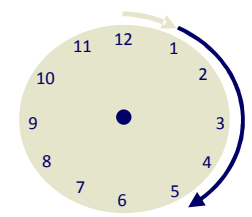
Abertura (aproximadamente 5 minutos):

- Iniciar a reunião com um diálogo, simples e descontraído;
- Enfatizar que o objetivo do Processo de Gestão de Desempenho é ajudar a clarificar as expectativas de desempenho e não apenas julgá-lo.
- Apresentar a agenda da reunião.



Discussão da Avaliação (aproximadamente 20 minutos):

- Iniciar a discussão sobre o desempenho do Avaliado (perspetiva do Avaliador e perspetiva do Avaliado) com identificação de pontos fortes e, posteriormente, dos aspetos a melhorar;
- Tentar não se deixar influenciar pela atitude pessoal que tem face ao Colaborador que está a avaliar;
- Centrar-se na atuação e nos resultados produzidos pelo Avaliado e não em aspetos da sua personalidade.



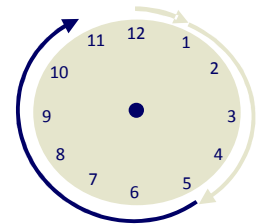


Fatores Críticos de Sucesso Entrevista de Avaliação

Plano de Desenvolvimento Pessoal e Comunicação de Objetivos

■ Desenho do Plano de Desenvolvimento (aproximadamente 20 minutos)

- Ouvir as opiniões do Colaborador relativamente ao respetivo desempenho, potencial de melhoria e interesses de desenvolvimento;
- Demonstrar disponibilidade para apoiar o desenvolvimento do Colaborador, mesmo quando a apreciação não é positiva e não espera muitas melhorias;
- Não apresentar os “aspetos a melhorar” como uma imposição, escutando os comentários do Colaborador e estimulando a sua participação;
- Disponibilizar ações e meios para apoiar o desenvolvimento do Colaborador e elaborar com ele um plano de ação definitivo.
- Acordar datas para rever o avanço das ações previstas e fazer o registo das mesmas num Plano de Desenvolvimento.

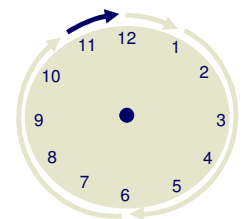


Exemplo Ilustrativo

Competências a Desenvolver	Objetivos de Desenvolvimento	Ações	Tempo
•			
•			
•			
•			
•			

■ Fecho (aproximadamente 5 minutos):

- Fazer um breve sumário dos pontos chave da reunião e das decisões tomadas;
- Vincular os compromissos assumidos;
- Agradecer ao Colaborador a sua presença e o seu envolvimento no processo.





Fatores Críticos de Sucesso Entrevista de Avaliação

Aspetos a Reter

O que fazer ✓

- Assegurar o tempo necessário para a entrevista, não permitir interrupções;
- Dispor de toda a informação necessária para o desenvolvimento da entrevista;
- Ser objetivo;
- Adotar uma atitude dialogante e saber escutar;
- Estabelecer objetivos reais e concretizáveis para o Colaborador;
- Comunicar claramente os objetivos e os resultados da entrevista;
- Ser construtivo face a qualquer crítica;
- Obter depois da entrevista uma atitude positiva do Avaliado;
- Elaborar um plano de ações com o avaliado.

O que não fazer ✗

- Realizar a entrevista sem a ficha de Autoavaliação devidamente preenchida;
- Ignorar os assuntos complicados ou problemas graves;
- Dirigir a entrevista numa posição superior sem permitir participação;
- Criar falsas expectativas;
- Não realizar o seguimento das ações combinadas quando existe um compromisso de fazê-lo;
- Julgar a personalidade do Avaliado;
- Assinalar só aspetos negativos.



Fatores Críticos de Sucesso *Coaching* e Acompanhamento

- Um dos fatores críticos de sucesso num processo de Gestão de Desempenho é a existência de um processo de *Coaching* e *feedback* estruturado e contínuo por parte dos Avaliadores, que garanta o desenvolvimento das competências que a Organização identificou como importantes para responder aos seus objetivos e desafios.
- Este acompanhamento contínuo é sustentado por um processo de *feedback* que para ser eficaz e construtivo deve evidenciar as seguintes *best practices*:
 - Para que seja claro, o feedback deve ser dado de forma concreta considerando-se sempre três vetores: a situação em que ocorre um comportamento, o próprio comportamento e o resultado do mesmo;
 - Os comportamentos ou incidentes críticos para o processo de Gestão de Desempenho devem ser registados em ferramentas pré-definidas (ex.: grelhas de registo) com base nos três vetores (situação, comportamento, resultado) para que se faça uma recolha de informação de forma contínua e mais objetiva;
 - Em qualquer situação em que é necessário dar feedback este deve focar-se em comportamentos ou resultados específicos de trabalho e nunca na pessoa em si;
 - É importante que os comportamentos que têm efeitos benéficos sejam elogiados para encorajar o Avaliado a usá-los com frequência. Novamente, importa salientar que mesmo quando o feedback é um elogio, este deve centrar-se no comportamento e não na pessoa;
 - O feedback deve basear-se na apresentação de um facto e não num julgamento avaliativo sob pena de ser percebido pelo Avaliado como hostil e gerar comportamentos de defesa, exemplo: “Entregaste o trabalho 1 dia depois do prazo definido” e não “Entregaste o trabalho muito atrasado!”;
 - O feedback, na medida do possível, deve ser dado próximo do comportamento ou incidente crítico que lhe deu origem uma vez que desta forma se torna mais claro para o Avaliado quais foram as consequências do seu comportamento, exemplo: “Os relatórios que entregaste no último mês estavam muito bem organizados” e não “Alguns dos relatórios que elaboraste este ano estavam bons”;
 - O feedback deve referir-se a comportamentos que estão sobre o controlo do Avaliado;
 - Quando é necessário dar feedback sobre aspetos a melhorar é muito importante que este seja dado individualmente;
 - Ao dar o feedback o Avaliador deve adotar uma postura em que coopera com o Avaliado na procura de soluções para problemas identificados ao invés de lhe indicar prescritivamente aquela que considera a “melhor solução” sob pena de não conseguir o seu envolvimento na solução prescrita;
 - O Avaliador deverá desenvolver uma relação de empatia com o Avaliado, mostrando-se interessado em compreender os seus problemas e incentivando-o a expor os seus pontos de vista.



Fatores Críticos de Sucesso

Erros a Evitar

- Para garantir a objetividade e rigor do Processo de Avaliação, é fundamental que os Avaliadores conheçam e compreendam os erros que mais frequentemente ocorrem na Avaliação com vista a tentar minimizar os seus efeitos:

Fuga ao Conflito (leniência)	Com o objetivo de não despoletar possíveis reações adversas por parte do avaliado, o avaliador tende a sobrevalorizar os níveis reais de desempenho apresentado pelo Colaborador.
Efeito de Severidade	Tendência para atribuir de forma generalizada classificações de desempenho abaixo do ponto médio da escala.
Efeito de Semelhança	Tendência para sobrevalorizar os comportamentos que mais se identificam com as conceções ou com os padrões de comportamento do avaliador. O que está em causa não é a pessoa do Colaborador mas o trabalho e o modo como este o produziu.
Tendência Central	Tendência para atribuir uma classificação não comprometedora, situando-a no ponto médio da escala. Para que o Plano de Desempenho atinja os objetivos propostos é necessário que se identifiquem claramente os aspetos positivos e negativos do avaliado.
Efeito de Halo	Tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo independentemente dos outros, partindo do princípio que o avaliado pode ser bom num aspeto e menos bom noutra.
Efeito de Recência ou de Latência	Tendência para sobrevalorizar negativa ou positivamente os comportamentos observados no início do período a que se reporta a avaliação (latência) ou mais perto do fim (recência). Para evitar este tipo de erro, deve-se documentar as apreciações ao longo do ano.



Fatores Críticos de Sucesso

Outputs do Modelo

- O Modelo de Gestão de Desempenho, é um peça basilar no suporte a uma Estratégia de Gestão Integrada de Recursos Humanos e tem o potencial de garantir os seguintes *Outputs*:
 - **Alinhamento Estratégico**, traduzindo os Objetivos Estratégicos da ERSE em Objetivos partilhados por Área e Individuais e clarificando o papel e responsabilidade de cada Colaborador nas principais atividades da Organização;
 - **Promoção de uma Cultura de Liderança e *Coaching***, através do estímulo à comunicação, *feedback* e acompanhamento contínuo por parte das Chefias;
 - **Desenvolvimento dos Colaboradores**, por via da identificação de áreas de melhoria ao nível do desempenho individual e implementação de ações destinadas a colmatá-las, com vista a maximizar o potencial de cada Colaborador;
 - **Integração do Modelo de Gestão de Desempenho com as restantes Políticas de RH**, através da ligação dos resultados do desempenho ao levantamento de necessidades de Formação e Desenvolvimento, à determinação dos percursos de carreira e às expectativas ao nível da compensação.



