

LSPA | crl

Manual Técnico do Sistema de Gestão do Desempenho

Rev.1

Este Manual contém as normas orientadoras de referência ao Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do ISPA para o Pessoal Técnico.

São apresentadas várias áreas ou temáticas sobre os fundamentos conceptuais, técnicos e operacionais relativos ao SGD, por forma a facilitar a sua compreensão e aplicação pelos respetivos utilizadores.

Tal como outros instrumentos e ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, pretende-se que este Manual se revista de um carácter dinâmico, podendo ser revisto e atualizado de acordo com as necessidades do ISPA.

De forma complementar, o Departamento de Recursos Humanos do ISPA e as chefias dos serviços são elementos chave para esclarecer e apoiar eventuais questões que surjam durante a aplicação do Sistema, sendo que se considera que qualquer dos intervenientes (incluindo os próprios colaboradores) sejam elementos ativos na gestão contínua do seu desempenho.

Índice

1. Introdução.....	4
2. Princípios Gerais.....	5
3. Intervenientes e Principais Responsabilidades.....	6
4. Componentes do SGD.....	8
5. Componente “Desenvolvimento Pessoal”	9
5.1. Seleção de Competências	9
5.2. Nível de Desenvolvimento (pretendido).....	11
5.3. Ações de Desenvolvimento.....	11
6. Componente “Objetivos Funcionais”	13
6.1. Competências Comportamentais (Objetivos Qualitativos)	13
6.2. Competências Técnicas.....	15
6.3. Objetivos Quantitativos	16
7. Avaliação Global.....	21
8. Etapas do Processo de Gestão do Desempenho	24
9. Desenvolvimento Individual	28
10. Fatores que distorcem a Avaliação	29
11. Orientações para a Entrevista de Avaliação	31
12. Perguntas Frequentes	32
13. Instrumentos do SGD	36
14. Anexo 1: Competências – Níveis de Proficiência	38
15. Anexo 2: Guia de Orientação para as Entrevistas de <i>Feedback</i>	57

1. Introdução

O Sistema de Gestão do Desempenho representa um processo de vital importância ao nível da gestão de Recursos Humanos de uma Organização.

No ISPA, o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é um elemento-chave do **desenvolvimento do capital humano**, tendo este manual aplicação específica ao grupo dos **Técnicos**.

A implementação deste Sistema permite:

- O alinhamento do papel e do percurso dos colaboradores no âmbito da estratégia, objetivos, valores e missão do ISPA;
- O desenvolvimento de competências e, por consequência, do colaborador;
- Melhorar o desempenho individual e da Organização;
- Uma análise sistemática e estruturada do desempenho dos colaboradores, de acordo com critérios de avaliação conhecidos e mensuráveis que permitam diferenciar os diferentes rendimentos;
- Harmonizar e potenciar a gestão de desempenho como ferramenta de gestão;
- Promover o diálogo interativo entre chefias e colaboradores;
- Gerir expectativas individuais.

Este Sistema pretende, assim, promover a **melhoria contínua** dos colaboradores e da sua atividade, definindo um “rumo” entre aquelas que são as expectativas da Organização e os resultados do desempenho, promovendo uma motivação profissional e uma dinâmica de mudança.

Deste modo, gerir o desempenho é mais do que avaliar (a avaliação do desempenho é apenas o momento final do processo de gestão do desempenho). Implica um acompanhamento contínuo do seu desempenho individual que se focaliza em objetivos, corrige desvios e orienta estes profissionais na maximização dos seus resultados e, consequentemente, do seu Departamento e da Organização.

O Sistema de Gestão do Desempenho integra-se na visão do ISPA, onde o desenvolvimento e melhoria contínua a nível pessoal, profissional e organizacional reforçam uma **cultura de qualidade e serviço de excelência**, com impacto positivo ao nível do Cliente Interno e Cliente Externo.

Missão do Sistema de Gestão do Desempenho | ISPA

Reforçar a evolução pessoal e profissional numa lógica de melhoria contínua e de acordo com uma cultura de excelência.

2. Princípios Gerais

Foco no Desenvolvimento

O Sistema de Gestão do Desempenho do Corpo Técnico do ISPA constitui-se como um processo centrado no desenvolvimento, orientado pela gestão de objetivos e competências que sustentam a Organização, cada Departamento / Unidade e perfis funcionais. Pretende-se, assim, apoiar os colaboradores na reflexão sobre o seu próprio desempenho e no impacto deste na Organização, tornando-os agentes ativos (em conjunto com as respetivas chefias) no seu processo de evolução profissional.

Processo Contínuo

Gerir o desempenho é um processo contínuo de análise, aplicação, *feedback* e aferição de resultados dentro de um determinado período. A gestão do desempenho é encarada de forma abrangente, não estando circunscrita apenas aos momentos avaliativos ou outros. De forma regular, os diferentes agentes intervenientes neste processo devem ser capazes de analisar o desempenho, procurar ou fornecer *feedback* construtivo e empreender ações de melhoria, alinhadas com objetivos e competências.

Sistema a 90º

O atual Sistema de Gestão do Desempenho do Corpo Técnico do ISPA é um sistema a 90º, implicando que o desempenho de cada colaborador é gerido e avaliado exclusivamente pela respetiva chefia hierárquica. Esta modalidade de avaliação implica que cada chefia assume o papel de responsável pelo desenvolvimento da equipa e de cada um dos colaboradores que lhe reporta hierarquicamente. É, também, da responsabilidade de cada colaborador investir no seu próprio processo de gestão do desempenho, participando de forma ativa em todos os momentos e colaborando com a respetiva chefia na promoção do seu desenvolvimento.

Se um colaborador, excecionalmente, tiver um reporte funcional a mais do que uma chefia, é aceitável que, mediante acordo entre as chefias envolvidas, exista um conjunto de critérios de desempenho especificamente alocados a cada uma destas.

Critérios de Desempenho (e Avaliação)

Para o sucesso do Sistema de Gestão do Desempenho do Corpo Técnico do ISPA é necessário analisar e traçar critérios e objetivos claros, passíveis de medição. Um SGD requer o alinhamento entre a missão, valores e estratégia da Organização e a sua tradução em termos departamentais e individuais (desempenho individual). O SGD do Corpo Técnico do ISPA baseia-se na análise e avaliação de critérios qualitativos (competências, de acordo com o perfil funcional) e quantitativos (objetivos), de acordo com uma escala de desempenho por critério e global.

3. Intervenientes e Principais Responsabilidades

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) do Corpo Técnico do ISPA aplica-se a todos os colaboradores integrados no corpo técnico e que não se encontrem na carreira docente.

Existem várias tipologias de sistemas de gestão de desempenho, que fundamentalmente se diferenciam pela caracterização dos avaliadores envolvidos:



O atual modelo de SGD está desenvolvido tendo por base uma **abordagem de "90°"**, ou seja, quer a componente de desenvolvimento quer a dos objetivos funcionais (definição e avaliação) é exclusivamente aplicada pela **chefia hierárquica imediatamente superior**, em relação aos seus subordinados.

De acordo com o nível de responsabilidade hierárquica, e no que se refere à componente de avaliação do SGD, os intervenientes diretos nesta são:

a) Avaliadores

Todos aqueles que possuem responsabilidades de chefia / gestão de uma Unidade, com colaboradores que lhes reportam (hierarquicamente ou a nível funcional).

No âmbito do SGD, todos os avaliadores / chefias desempenham um papel chave no desenvolvimento da equipa, atuando como gestores do seu desempenho, de acordo com as orientações organizacionais e departamentais.

Principais Responsabilidades:

- Identifica competências chave a desenvolver, em interação com o colaborador e suporta-o na seleção e acompanhamento das inerentes atividades de desenvolvimento
- Define, em acordo com os colaboradores, os objetivos de desempenho
- Assegura o cumprimento do calendário do processo, organizando e efetuando as sessões de feedback previstas
- Monitoriza de forma contínua o desempenho dos colaboradores e dá feedback positivo e de aperfeiçoamento

b) Avaliados

Todos os colaboradores envolvidos nos processos de desenvolvimento e gestão de desempenho e que são avaliados no âmbito deste, e que podem ou não, eles próprios, exercer responsabilidades de chefia (relativamente a outros colaboradores).

Principais Responsabilidades:

- Compreende a importância do seu contributo individual para o sucesso da equipa e, conseqüentemente, da Organização
- Auto motivação para o desenvolvimento
- Colabora com a chefia no acordo sobre objetivos e competências a desenvolver
- Identifica, compromete-se, implementa e controla as suas atividades de desenvolvimento de competências
- Negoceia recursos de forma realista e sustentada
- Acompanha a concretização das dimensões em análise
- Desenvolve planos de ação para a concretização dos objetivos
- Prepara, ao seu nível de intervenção, as sessões formais de feedback (intercalar e final)

Para além dos intervenientes diretos indicados, todos os colaboradores podem, no decorrer do SGD, recorrer a outros elementos para solicitar reporte ou opiniões que sustentem o desempenho e contribuam para promover a melhoria contínua.

Paralelamente, o **Departamento de Recursos Humanos** do ISPA atuará como um agente impulsionador e de monitorização do SGD, dinamizando e dando suporte aos diferentes momentos do processo e aos respetivos intervenientes.

Principais Responsabilidades:

- Garantir a comunicação do SGD a todos os colaboradores do corpo técnico
- Dar formação às chefias (avaliadores) sobre os processos de desenvolvimento pessoal e desempenho
- Distribuir pelos avaliadores e rececionar os formulários de desenvolvimento e avaliação e todo o material de suporte
- Assegurar o cumprimento dos prazos de avaliação junto dos avaliadores respetivos
- Assessorar as chefias nas suas questões técnicas e processuais sobre o SGD
- Manter e arquivar cópia de todos os processos individuais da avaliação de desempenho dos colaboradores
- Elaborar relatórios de análise do processo
- Efetuar reajustes ao SGD e documentos de suporte quando pertinente

4. Componentes do SGD

O SGD compreende duas componentes: “Desenvolvimento Pessoal” e “Objetivos Funcionais”, descritas mais detalhadamente nos pontos 5 e 6.

A primeira componente reporta-se às competências do perfil funcional cujo desenvolvimento é considerado prioritário, numa perspetiva de desenvolvimento pessoal do colaborador e consequente melhoria do seu desempenho profissional.

A componente “Objetivos Funcionais” engloba as dimensões da gestão de desempenho essenciais para a obtenção dos resultados pretendidos, que serão consideradas na avaliação propriamente dita.

Não tendo a componente “Desenvolvimento Pessoal” um impacto direto no processo avaliativo, o investimento na mesma refletir-se-á, como se depreende, no aumento do nível de proficiência das competências correspondentes, o qual será avaliado no âmbito da componente “Objetivos Funcionais”.



Figura 1. Componentes do SGD

5. Componente “Desenvolvimento Pessoal”

A componente do SGD “**Desenvolvimento Pessoal**” é dedicada à identificação e acompanhamento de um conjunto de competências pessoais a desenvolver pelo colaborador num determinado período de tempo.

5.1. Seleção de Competências

Deverão ser identificadas **duas ou três competências a desenvolver**, seleccionadas do perfil de competências da função, priorizando as mais relevantes para esta e menos desenvolvidas pelos respetivos colaboradores.

A **Matriz de Competências** (ver documento “*Matriz de Competências*”) contém as competências comportamentais críticas para o grupo dos técnicos do ISPA, bem como a respetiva descrição e os comportamentos específicos distribuídos por níveis de proficiência (grau de desenvolvimento das competências). No quadro 1 encontra a listagem das competências referenciadas na matriz respetiva.

Quadro 1 – Listagem Geral das Competências da Matriz de Competências para o Grupo dos Técnicos

1. Inspirar Confiança	7. Espírito de Equipa	13. Pensamento Conceptual
2. Orientação para o Cliente	8. Comunicação	14. Iniciativa
3. Focalização nas Soluções	9. Consciência Organizacional	15. Inovação
4. Qualidade de Serviço	10. Autocontrolo	16. Responsabiliza os colaboradores
5. Autodesenvolvimento	11. Flexibilidade	17. Desenvolvimento das Pessoas
6. Focalização nos Resultados	12. Pensamento Analítico	18. Liderança

Para cada **competência** existem **5 (cinco) níveis de proficiência**. Os níveis de proficiência traduzem a evolução de comportamentos e atitudes, em contexto profissional, associados a cada competência, sendo estes crescentes e cumulativos. Assim, o posicionamento face aos indicadores comportamentais permite **avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência** de acordo com uma escala nominal, de **1 (um) a 5 (cinco)**, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo. O desenvolvimento dos indicadores comportamentais é cumulativo (por exemplo, o posicionamento no nível 2 assume a existência do comportamento descrito no nível 1), conforme exemplo apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Exemplo de descrição de competência e respetivos níveis de proficiência

Designação da Competência	Descrição da Competência	Níveis de Proficiência				
		1	2	3	4	5
Orientação para o Cliente	Ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes internos, satisfazendo-os atempadamente e com a máxima qualidade de serviço	Desempenho inferior ao preconizado para o nível 2	<p>No desempenho da sua função tem em atenção o impacto da mesma na satisfação das expectativas dos clientes.</p> <p>Demonstra interesse e disponibilidade para as solicitações dos clientes.</p> <p>Aplica as regras e os procedimentos definidos na sua área de atuação.</p>	<p>Compreende e realiza as ações necessárias para a satisfação das expectativas dos clientes.</p> <p>Acompanha as necessidades dos clientes através dos meios disponíveis.</p> <p>Resolve atempadamente os problemas simples, aplicando as normas e princípios definidos.</p>	<p>Procura constantemente satisfazer as expectativas dos clientes.</p> <p>Desenvolve uma relação de confiança com os clientes, para aumentar a sua satisfação.</p> <p>Resolver problemas complexos, identificando e aplicando soluções que assegurem os níveis de serviço acordados.</p>	<p>Excede as expectativas dos clientes com soluções consistentes e sustentáveis.</p> <p>Desenvolve um conhecimento do cliente com o intuito de lhe fornecer serviços inovadores e de valor acrescentado.</p> <p>Resolve situações de grande complexidade, aplicando abordagens / processos que assegurem níveis de serviço de qualidade.</p>

Com base na Matriz de Competências comportamentais e nas atribuições principais das funções existentes, foram identificadas as **5 Competências Críticas** e as **5 Competências Muito Importantes** para cada **perfil funcional**.

Prioritariamente, é dentro das **5 Competências Críticas** descritas no perfil funcional que deverão ser encontradas as 2 ou 3 competências a desenvolver pelo colaborador e a identificar no formulário apropriado, conforme exemplo da figura 2.

Competência	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <p>Focalização nos Resultados</p> <p style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">Focalização nos Resultados</p> <p>Espírito de Equipa</p> <p>Comunicação</p> <p>Consciência Organizacional</p> <p>Auto-Controlo</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Pensamento Analítico</p> <p>Pensamento Conceptual</p> </div>
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2. Exemplo do formulário a ser utilizado na plataforma para identificação individualizada das competências.

Caso o colaborador já possua o nível de proficiência desejado nas competências “críticas” poderão ser selecionadas competências a desenvolver de entre as “muito importantes” referenciadas no perfil funcional. Poderá, também, ocorrer simultaneamente a escolha de competências do grupo das “críticas” e do grupo das “muito importantes”.

Excecionalmente, poderão ser selecionadas competências a desenvolver que não estejam referenciadas como “críticas” ou “muito importantes”, caso as **5 Competências Críticas** e as **5 Competências Muito Importantes** referenciadas no perfil funcional já se encontrem no nível de proficiência desejado.

5.2. Nível de desenvolvimento (pretendido)

Por cada competência selecionada, deverá ser indicado qual o nível de proficiência atual e qual o nível pretendido alcançar no final do horizonte temporal do desenvolvimento (ver figura 3).

No final desse período e caso o nível não seja alcançado, deverá ser definido um seguimento:

Competência	Focalização nos Resultados	
Nível de Proficiência	Actual	3
	Pretendido	4
Âmbito Temporal	Anual	
Nível de Proficiência Atingido ? (Sim/Não)	Sim	
Se "Não", seguimento:		

Figura 3. Exemplo na plataforma da indicação do nível atual, do pretendido e âmbito temporal para o seu desenvolvimento.

De notar que **competências diferentes podem ter âmbitos temporais diferentes** embora o mais corrente seja o período “anual”. Em situações específicas, uma competência pode exigir um período mais longo para o seu desenvolvimento. Porém, é muito raro (e até com elevada probabilidade de julgamento incorreto da situação) definir um curto período de escassos meses como âmbito temporal.

5.3. Ações de Desenvolvimento

Igualmente, por cada competência selecionada, deverá(ão) ser indicada(s) a(s) ação(ões) de desenvolvimento necessária(s) para alcançar o nível de proficiência pretendido (no mínimo, uma ação por competência).

Os melhores resultados são alcançados quando é o próprio colaborador a identificar essas ações de desenvolvimento, pois a carga motivacional destas é assim potenciada.

A chefia deve focalizar-se no resultado esperado e, perante diferentes atividades que igualmente levem ao desenvolvimento da competência, terá toda a vantagem em subscrever aquela(s) que faça(m) mais sentido para o seu colaborador.

Porém, na eventualidade do colaborador ter muitas dificuldades em identificar ações de desenvolvimento, caberá à chefia dar conselhos/sugestões, de forma gradativa, interferindo apenas o estritamente necessário nesta etapa.

O “segredo” das ações de desenvolvimento reside em estas serem geradoras de comportamentos e atitudes que, ao serem motivacionais, sistematizadas e recorrentes (e como tal, também conscientes), irão produzir um hábito que, mais tarde, se transformará numa atuação inconsciente, colocando o colaborador “naturalmente” a agir num novo patamar de proficiência superior.

A escolha de ações deve então considerar os comportamentos a reforçar, e depende totalmente destes, podendo incluir, por exemplo, “treino de análise de documentação”, “confrontação com situações inesperadas”, “leituras de x, y ou z”, “solicitar feedback de terceiros sobre ...”, entre muitas outras.

O formulário contém igualmente uma secção específica para a identificação destas ações e para inserir comentários sobre o *status* do seu desenvolvimento, em diferentes momentos do “âmbito temporal”:

Ações de Desenvolvimento	A1	
	A2 (opcional)	
	A3 (opcional)	
Status (de desenvolvimento da competência)	(data 1)	
	(data 2)	
	(data 3)	
	(data 4)	

Figura 4. Exemplo na plataforma da indicação das ações e para inserir comentários sobre o *status* do seu desenvolvimento nas datas previstas.



Figura 5. Processo de identificação e acompanhamento do desenvolvimento de competências comportamentais

6. Componente “Objetivos Funcionais”

A componente “Objetivos Funcionais” engloba as diferentes dimensões da gestão do desempenho, fundamentais para alcançar os resultados pretendidos, com a necessária transparência, clareza e objetividade. Tal permitirá que a avaliação tenha por base critérios pré-definidos e seja sustentada em factos.

Com a separação da componente “Desenvolvimento Pessoal” (ver ponto 5), o processo de gestão de desempenho pode ser otimizado e reflete agora as três principais dimensões responsáveis pelo sucesso na função, ao nível dos seus objetivos funcionais:



Figura 6. Dimensões da componente “Objetivos Funcionais”

6.1. Competências Comportamentais (Objetivos Qualitativos)

As Competências Comportamentais (objetivos qualitativos) referem-se ao desempenho qualitativo do indivíduo face às **competências comportamentais** consideradas como “críticas” para a função.

As competências a considerar são todas aquelas (5) que se encontram definidas como críticas no perfil funcional de cada função.

Será com base nestas competências comportamentais (e não em quaisquer outras que não integrem a Matriz de Competências) que irá basear-se a gestão do desempenho e a inerente avaliação desta dimensão.

É provável que algumas das competências comportamentais sejam consideradas, simultaneamente, na componente “Desenvolvimento Pessoal” e na componente “Objetivos Funcionais”.

6.1.1. Avaliação das Competências Comportamentais

Ao conjunto das competências comportamentais é atribuída uma **ponderação** de **35%** para a nota da avaliação global. Dada a atual existência de três dimensões de gestão de desempenho, esta valoração encontra-se predefinida para todas as funções no grupo dos técnicos (consultar capítulo 7 – Avaliação Global).

Para cada competência comportamental deve ser indicado o objetivo esperado e registado na plataforma.

A **ponderação** de cada competência comportamental é atribuída pela chefia, consoante a respetiva importância para o desempenho da função, de modo a que o resultado da avaliação global das competências comportamentais corresponda à **soma ponderada** das diferentes competências, sendo que o total da percentagem das ponderações terá de ser igual a “100%”:

Competências Comportamentais		Ponderação
1	Orientação para o Cliente	20%
2	Pensamento Analítico	30%
3	Focalização nas Soluções	20%
4	Qualidade de Serviço	15%
5	Auto-Desenvolvimento	15%
		100%

Figura 7. Exemplo na plataforma da indicação das competências comportamentais e da respetiva percentagem de ponderação a atribuir pela chefia.

A avaliação das competências comportamentais para cada colaborador é efetuada tendo em consideração os **comportamentos observados / demonstrados** face a cada uma destas, sabendo-se que se tratam das competências críticas identificadas no perfil funcional e, como tal, consideradas as mais relevantes para o desempenho eficaz da função.

Através da avaliação de cada competência é possível identificar a diferença existente entre o desempenho real e o expectável. A avaliação deverá ser sustentada através de **factos concretos e observados** durante o período em análise e tendo como referência os níveis de proficiência (que integram indicadores comportamentais que facilitam o posicionamento do desempenho).

Por forma a fundamentar a sua avaliação, a chefia poderá também registar os comentários no espaço designado para tal, descrevendo aspetos positivos e/ou pontos de melhoria relativos ao desempenho do colaborador.

Competências Comportamentais	Objectivo Esperado	Avaliação Intercalar	Avaliação Anual	Ponderação	Comentários
1 <input type="text" value="Orientação para o Cliente"/>	Disponibiliza-se para satisfazer o Cliente	3	4	20%	Pode ainda evoluir nesta área, com uma maior iniciativa e melhor interacção

Figura 8. Exemplo na plataforma da indicação das competências comportamentais e da informação respetiva.

O **resultado da avaliação das Competências** corresponde ao peso global desta dimensão, considerando a ponderação individual de cada competência avaliada.

De notar que a **“avaliação intercalar”** - a ocorrer a meio do ciclo avaliativo – tem como objetivo permitir à chefia organizar mais eficazmente o registo de dados e ao avaliado conhecer o nível de desempenho alcançado até à data, não existindo quaisquer reflexos desta nos **“cálculos da avaliação global”**.

Ilustra-se na figura 9, de forma esquemática, o processo de abordagem relativo às competências comportamentais:

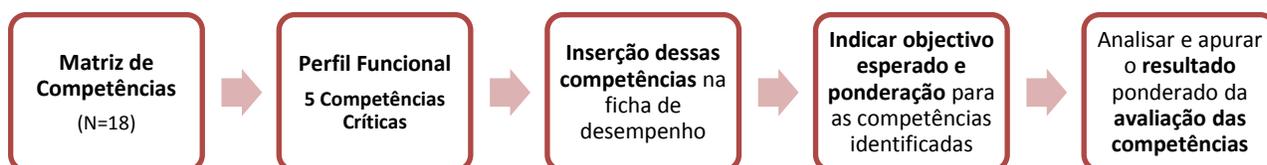


Figura 9. Processo de identificação e avaliação de competências comportamentais

6.2. Competências Técnicas

As **competências técnicas** referem-se a conjuntos de conhecimentos específicos fundamentais para o exercício da função, que têm por base o domínio de meios, ferramentas ou instrumentos associados a uma atividade especializada, bem como, a formação (académica ou profissional), credenciação ou certificação.

Têm em comum serem um requisito crítico para desempenhar a função com sucesso.

A título de exemplo, em domínios muito variados, podem referir-se: conhecimentos de idiomas, de programas informáticos específicos ou de uma certificação profissional específica.

Ao conjunto das competências técnicas é atribuída uma **ponderação** de **25%** para o cálculo da avaliação global. A avaliação das competências técnicas para cada colaborador tem em consideração as **capacidades demonstradas** nesse domínio específico.

Tal como na dimensão “competências comportamentais”, é identificado o **“objectivo esperado”**, que se pretende que seja alcançado em cada competência técnica, e possibilita-se o registo de uma **“avaliação intercalar”** na plataforma.

Deverão ser identificadas 2 ou 3 competências técnicas, sendo que o total das ponderações (atribuídas pela chefia) será igual a **“100%”**.

Competências Técnicas	Objectivo Esperado	Avaliação Intercalar	Avaliação Anual	Ponderação
1 Inglês	Nível intermédio, escrito e falado	3	3	30%
2 Excel	Avançado (bases de dados, funções e fórmulas, cenários)	3	3	30%
3 Legislação/regulamentação ensino superior	Conhecer as bases legislativas da área de actividade do ISPA	4	4	40%

100%

Figura 10. Exemplo na plataforma com a indicação de 3 competências técnicas, dos objetivos esperados para cada uma, dos níveis obtidos nas avaliações intercalar e final, e da respetiva ponderação.

Refira-se que, pela sua natureza, os conhecimentos associados a estas competências são na sua maioria oriundos do **aperfeiçoamento técnico do colaborador**, pelo que ao equacionar a potencial necessidade de **evolução da proficiência** deste ao longo do ano, deverão ser tidos em conta os **processos e meios a serem utilizados para o atingir** (por exemplo, investimento pessoal em autoformação, participação em curso de formação especializada individual, sessões de desenvolvimento em grupo, etc.).



Figura 11. Processo de identificação e avaliação de competências técnicas

6.3. Objetivos Quantitativos

Estes objetivos correspondem ao “desempenho quantitativo” do colaborador, isto é, pressupõe-se o seu **alinhamento com os objetivos da Unidade/Departamento** (e, por inerência, os desta com os objetivos estratégicos do ISPA).

Os objetivos quantitativos são considerados **indicadores de desempenho individual** e não devem ser confundidos com os indicadores de gestão de determinada Unidade/ Departamento, refletindo, embora, o grau de contributo individual do colaborador para o desempenho da Unidade/ Departamento onde está inserido.

Assim, os objetivos quantitativos individuais são definidos em “**cascata**”, efetuando-se o seu desdobramento a partir dos objetivos da Unidade/ Departamento que, por sua vez, são definidos de acordo com os objetivos estratégicos do ISPA.

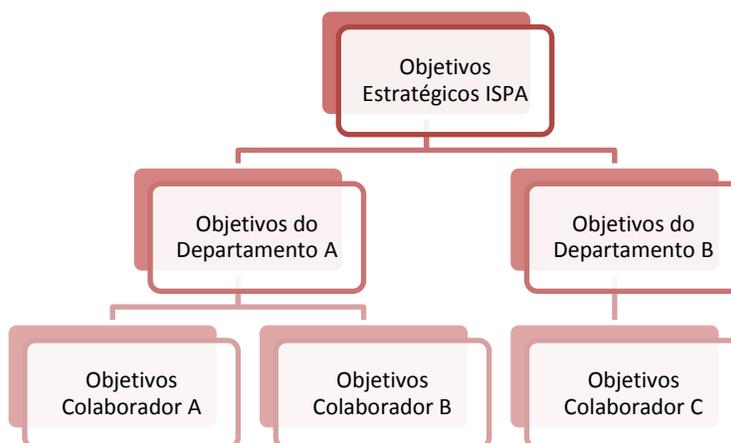


Figura 12. Esquema ilustrativo do desdobramento de objetivos em “cascata”

Este processo de definição de objetivos em “cascata” permite:

- Transpor objetivos estratégicos em objetivos operacionais;
- Transformar a estratégia em ações e resultados mensuráveis; e
- Definir objetivos e indicadores de desempenho individuais coerentes com a missão do ISPA.

No primeiro momento do processo de gestão do desempenho (por princípio, no início do ano), as chefias definem, com participação dos colaboradores, **dois a cinco objetivos quantitativos** a atingir de acordo com as atribuições funcionais.

A definição dos objetivos quantitativos pressupõe a definição de uma métrica (critério de avaliação) para cada um, de modo a possibilitar, de forma objetiva e justa, a avaliação final do desempenho do colaborador.

A definição de objetivos deverá ser efetuada de acordo com as características dos objetivos SMART que, a título de orientação, serão referenciadas mais à frente.

6.3.1. Avaliação dos Objetivos

Cada objetivo deverá incluir a sua designação, descrição e os **critérios de avaliação** que permitam a sua operacionalização, i. e., os níveis de desempenho a serem avaliados.

A avaliação dos objetivos quantitativos efetua-se nos momentos formais de avaliação intercalar e final. Contudo, a concretização dos objetivos definidos deve ser alvo de **monitorização contínua**, através de um acompanhamento e controlo próximo e periódico entre chefias e colaboradores.

Este acompanhamento é efetuado com a periodicidade adequada à natureza de cada objetivo. De forma geral, as chefias e os colaboradores avaliam, ao longo do tempo, pontos fortes e pontos de

aperfeiçoamento na concretização dos objetivos, identificando possíveis desvios e definindo conjuntamente com o colaborador medidas corretivas.

Embora fosse desejável que todos os objetivos identificados tivessem o mesmo número de níveis de desempenho (preferencialmente 5), tal não deve ser forçado. O que é importante é que a chefia defina estes níveis de forma adequada, face ao objetivo em causa, e que acorde com o colaborador a correspondência entre o comportamento esperado e respetivo nível de proficiência.

Quando a definição do critério de avaliação de um determinado objetivo não tiver uma métrica com correspondência direta aos 5 níveis de proficiência da avaliação final, deve ser acordada a forma de transformação dos critérios de avaliação nos níveis de proficiência da escala de avaliação final (“**1- Resultados Inferiores ao Esperado; 2- Necessita Melhorar; 3- Bom; 4- Muito Bom; 5- Excecional**”).

Isto porque, quando a chefia/avaliador for posicionar o desempenho do colaborador, de acordo com a escala de avaliação de 5 níveis (“**1- Resultados Inferiores ao Esperado; 2- Necessita Melhorar; 3- Bom; 4- Muito Bom; 5- Excecional**”), o que estará a fazer é a observar o “objetivo” pretendido de alcançar e a quantificar o desempenho face a este.

Para facilitar a compreensão considere o exemplo da figura 13.

Designação	Descritivo	Níveis de desempenho			
		Mínimo			Máximo
		1	2	3	4
Eficácia no Cumprimento de Prazos	Garantir o cumprimento do prazo de conclusão das auditorias ou de etapas críticas destas	Desvios que comprometem objetivos e conclusão	Desvios que interferem nos objetivos e/ou recursos (desvio entre 15% a 30% face ao prazo estipulado)	Desvios marginais (desvio até 15% face ao prazo estipulado)	Sem desvios

Figura 13. Exemplo de definição de objetivo e respetivos níveis de desempenho

Imagine que ficava definido que o colaborador “X” deveria alcançar o nível 3, i.e., “Desvios marginais (desvio até 15% face ao prazo estipulado)”.

Ao chegar ao final do ano, e após acompanhamento intercalar, concluiu-se que esse desvio foi de cerca de 20%, o que corresponde ao nível 2 de desempenho para o objetivo, i.e., “Desvios que interferem nos objetivos e/ou recursos (desvio entre 15% a 30% face ao prazo estipulado)”. Em sequência, e à luz da escala de avaliação final, a chefia posicionou o desempenho como “3- Bom”, considerando que se fossem atingidos os “15%” desejados seria “4- Muito Bom” e, no limite, se não existissem desvios seria “5- Excecional”.

Este exemplo possui 4 níveis de desempenho, a título exemplificativo. Não é fundamental que assim seja. A prática evidencia-nos que na grande maioria das situações, um objetivo quantitativo tem entre 3 a 5 níveis de desempenho.

À semelhança do que acontece nas competências, comportamentais e técnicas, a cada objetivo quantitativo a chefia atribui uma determinada **ponderação** (sendo o total destas igual a 100%).

Os **resultados dos objetivos** são obtidos tendo em consideração a ponderação de cada um dos objetivos definidos e contribuindo em **40%** para a avaliação global.

A imagem seguinte ilustra uma definição e avaliação de objetivos quantitativos numa determinada função e colaborador:

Objectivos	Objectivo Esperado	Avaliação Intercalar	Avaliação Anual	Ponderação	Comentários
1 Entrega do relatório XXX ao Dep. ABC	Até ao dia 5 do mês seguinte ao que reporta	3	4	20%	
2 Satisfação do cliente	Inexistência de reclamações fundamentadas e gravosas sobre a actividade	4	4	30%	
3 Realizar o projecto YYY	Atingir o nível de qualidade previsto e a conclusão na data planeada	5	5	20%	Excelente resultado, a usar como referência para projectos similares
4 Tempo de resposta a pedidos de intervenção	Inferior a 24h para "nível 1" e a 48h para "nível 2", em >90% dos casos	4	4	30%	Investir mais nesta área pois é o núcleo da função para o cliente.
5					

Figura 14. Exemplo na plataforma da indicação dos objetivos quantitativos e dos objetivos esperados para cada um, dos níveis obtidos na avaliação intercalar e final, assim como da respetiva ponderação.

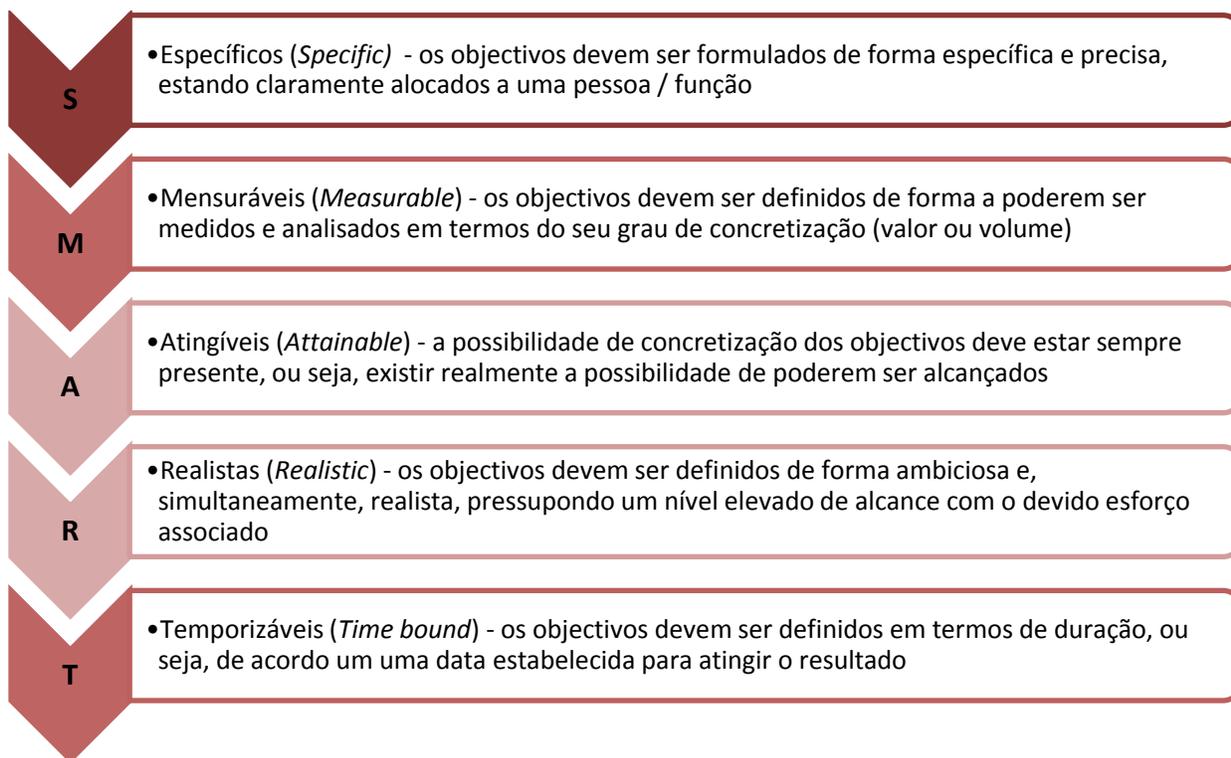
Refira-se que diferentes colaboradores com uma mesma função podem ter objetivos quantitativos diferentes. Tal justifica-se porque não é um dado adquirido que todos os colaboradores com uma mesma função detenham exatamente todas as responsabilidades e tenham de executar todas as tarefas que se encontram descritas nos perfis funcionais, ou que, tendo-as, estejam num patamar de proficiência semelhante que determine o atingimento de objetivos a um mesmo nível.



Figura 15. Processo de definição e avaliação de objetivos

6.3.2. Como definir objetivos SMART

Para que os objetivos quantitativos sejam uma verdadeira ferramenta de gestão do desempenho têm de ser formulados atendendo a determinados critérios de **qualidade**. Das várias técnicas possíveis para facilitar esta abordagem, sugere-se a técnica dos **objetivos SMART**, segundo a qual os avaliadores devem considerar:



Exemplos de objetivos SMART:

- ✓ *Diminuir para 3 dias úteis o tempo médio de resposta a solicitações, por escrito, dos Clientes, até 31/12/20XX*
- ✓ *Diminuir o índice global de reclamações dos Clientes em 25% face ao ano anterior, até 31/12/20XX*
- ✓ *Implementar o projeto ABC até 30/06/20XX*
- ✓ *Garantir, no final de cada mês, que todos os registos documentais são inseridos na base de dados no prazo máximo de 2 dias da sua receção*
- ✓ *Angariar 4 Clientes de tipologia A, durante o 2º trimestre*

Quando definidos de forma adequada, os objetivos devem permitir responder às questões: **O quê?**, **Quanto?** e **Quando?**, como se demonstra abaixo:

✓ ***Diminuir para 3 dias úteis o tempo médio de resposta a solicitações, por escrito, dos Clientes, até 31/12/20XX***
O quê? "o tempo médio de resposta a solicitações, por escrito, dos Clientes"
Quanto? "diminuir para 3 dias úteis"
Quando? "até 31.12.20XX"

7. Avaliação Global

A avaliação global traduz o **valor global do desempenho** do colaborador, que é determinado pelos resultados obtidos nas três dimensões: Competências Comportamentais, Competências Técnicas e Objetivos Quantitativos.

Cada dimensão é avaliada de acordo com um **coeficiente de ponderação**, que representa o seu peso relativo na avaliação global do desempenho.

Competências Comportamentais..... 35%

Competências Técnicas..... 25%

Objetivos Quantitativos 40%

O apuramento da avaliação global do desempenho é, então, efetuado da seguinte forma:



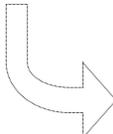
Figura 16. Processo de apuramento da avaliação global do desempenho

Exemplificamos, de seguida, o processo de determinação do valor global individual:

Competências Comportamentais		Objectivo Esperado	Avaliação Anual	Ponderação	Resultado Parcelar	% Dimensão	Resultado Competências
1	Orientação para o Cliente	Disponibiliza-se para satisfazer o Cliente	4	20%	0,80	35%	4,45
2	Pensamento Analítico	Analisa detalhadamente as situações e testa soluções	5	30%	1,50		
3	Focalização nas Soluções	Inova, de forma criativa e construtiva	4	20%	0,80		
4	Qualidade de Serviço	Promove a excelência em toda a sua actuação	5	15%	0,75		
5	Auto-Desenvolvimento	Investe claramente no seu desenvolvimento	4	15%	0,60		

Competências Técnicas		Objectivo Esperado	Avaliação Anual	Ponderação	Resultado Parcelar	% Dimensão	Resultado Competências Técnicas
1	Inglês	Nível intermédio, escrito e falado	3	30%	0,90	25%	3,40
2	Excel	Avançado (bases de dados, funções e fórmulas, cenários)	3	30%	0,90		
3	Legislação/regulamentação ensino superior	Conhecer as bases legislativas da área de actividade do ISPA	4	40%	1,60		

Objectivos		Objectivo Esperado	Avaliação Anual	Ponderação	Resultado Parcelar	% Dimensão	Resultado Objectivos
1	Entrega do relatório XXX ao Dep. ABC	Até ao dia 5 do mês seguinte ao que reporta	4	20%	0,80	40%	4,20
2	Satisfação do cliente	Inexistência de reclamações fundamentadas e gravosas sobre a actividade	4	30%	1,20		
3	Realizar o projecto YYY	Atingir o nível de qualidade previsto e a conclusão na data planeada	5	20%	1,00		
4	Tempo de resposta a pedidos de intervenção	Inferior a 24h para "nível 1" e a 48h para "nível 2", em >90% dos casos	4	30%	1,20		
5					0,00		



E - Valoração Global do Desempenho		
Score Global	4,09	B - Muito Bom
Score Competências	1,56	
Score Comp. Técnicas	0,85	
Score Objectivos	1,68	

Figura 17. Segmento da “ficha de avaliação” (não apresenta todas as colunas existentes)

O **score global de desempenho** é apresentado no formato quantitativo (1 a 5) e qualitativo “E- Resultados Inferiores ao Esperado; D- Necessita Melhorar; C- Bom; B- Muito Bom; A- Excecional”).

A **escala quantitativa** permite uma análise mais fina do desempenho individual e poderá ser utilizada para eventual ligação com outras ferramentas/ instrumentos de Gestão de Recursos Humanos.

Estes dados quantitativos serão utilizados por cada responsável de Departamento e pelos Recursos Humanos para posicionamento dos resultados individuais e da equipa.

A **escala qualitativa** permite posicionar o colaborador no seio do grupo (Unidade e ou Organização), e está em estreita correspondência com a escala quantitativa, conforme está espelhada na figura 18.

A **escala de Avaliação Global** a aplicar é a seguinte:

E - Resultados inferiores ao esperado	D – Necessita Melhorar	C – Bom	B – Muito Bom	A – Excecional
[1,0 a 2,0[[2,0 a 3,0[[3,0 a 4,0[[4,0 a 4,5[[4,5 a 5,0]

Figura 18. Escala de Avaliação Global

Os diferentes **níveis da Escala de Avaliação Global** encontram-se descritos na tabela 1.

Tabela 1. Descrição dos diferentes **níveis da Escala de Avaliação Global**

Nível	Descrição
E - Resultados inferiores ao esperado [1,0 a 2,0[Aplica-se aos colaboradores cujo desempenho está claramente aquém dos requisitos básicos da sua função. Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o colaborador permaneça na função.
D – Necessita Melhorar [2,0 a 3,0[Reflete um desempenho que não cumpre na sua totalidade as exigências da função. O colaborador revela capacidade para cumprir a maioria das tarefas, mas necessita de um maior investimento para desenvolver essas capacidades e empenhar-se nas responsabilidades da função.
C – Bom [3,0 a 4,0[É consistente na forma como cumpre os resultados esperados para o desempenho da função. Reflete um bom e rigoroso desempenho, sendo coerente com as expectativas que a Organização detém relativamente àqueles que possuem um nível adequado de conhecimentos, formação e experiência apropriados para a função. Os colaboradores posicionados neste nível conseguem cumprir a sua missão de forma eficaz e profissional.
B – Muito Bom [4,0 a 4,5[Os colaboradores que se situam neste nível apresentam um desempenho que supera de forma consistente as expectativas relativas à função. Estes colaboradores demonstram, de forma regular e significativa, resultados que se destacam pela positiva face ao esperado para a função.
A – Excecional [4,5 a 5,0]	Representa um nível de desempenho a atribuir exclusivamente a colaboradores que, de forma clara e consistente, conseguem atingir resultados excecionais e extraordinários em todas as manifestações do seu trabalho. Atribui-se em situações em que o colaborador alcança um desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável ao nível de atuação e responsabilidade.

8. Etapas do Processo de Gestão de Desempenho

O Sistema de Gestão do Desempenho para o corpo técnico do ISPA baseia-se num **processo contínuo**, com interação regular entre chefia e colaborador, composto por três etapas principais: **Planeamento**, **Avaliação Intercalar** e **Avaliação Final**. Paralelamente, é fundamental a existência de um **acompanhamento contínuo** por forma a sustentar o desempenho e maximizar o desenvolvimento do colaborador ao longo do tempo.

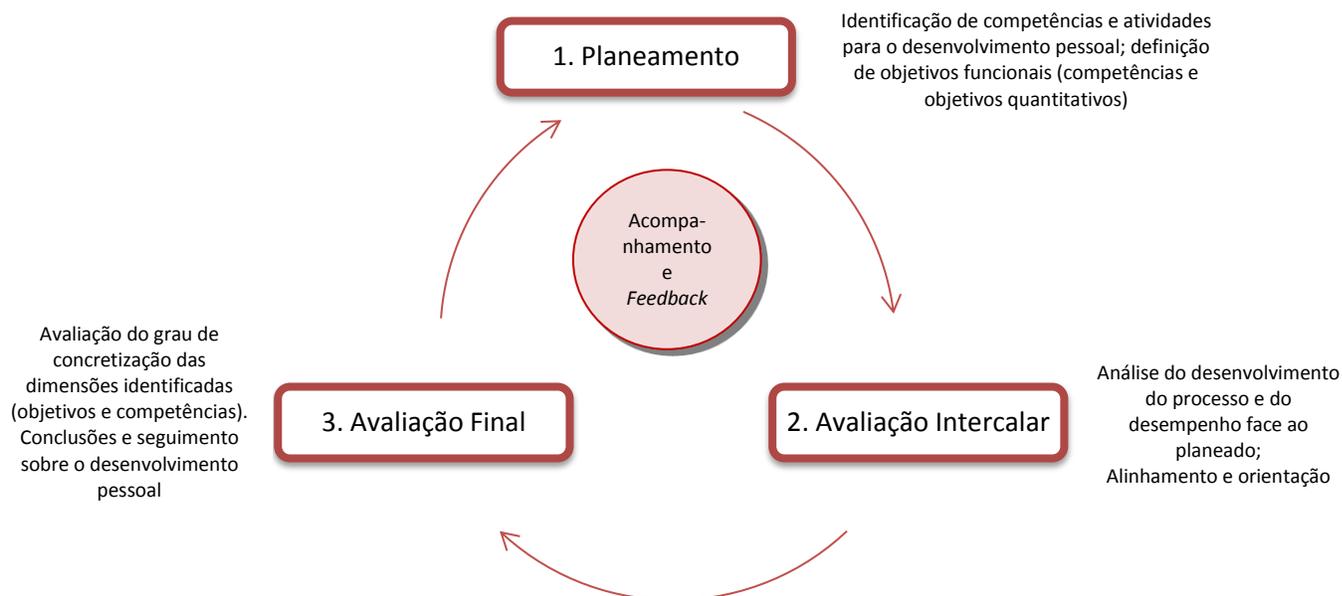


Figura 19. Ciclo contínuo da gestão do desempenho, numa ótica de desenvolvimento pessoal e objetivos funcionais

Em termos de **periodicidade**, cada ciclo da gestão do desempenho tem a duração de **um ano**, existindo dois momentos formais de avaliação de desempenho: uma **avaliação intercalar** a meio do período, para análise do progresso de desempenho e reajustes necessários relativamente ao estipulado, e uma **avaliação final**, para apuramento do grau de concretização nas 3 dimensões avaliadas (objetivos quantitativos, competências comportamentais e competências técnicas).

ANUAL [Janeiro]

**Avaliação Final, Definição de Objectivos /
Preparação do ano seguinte**

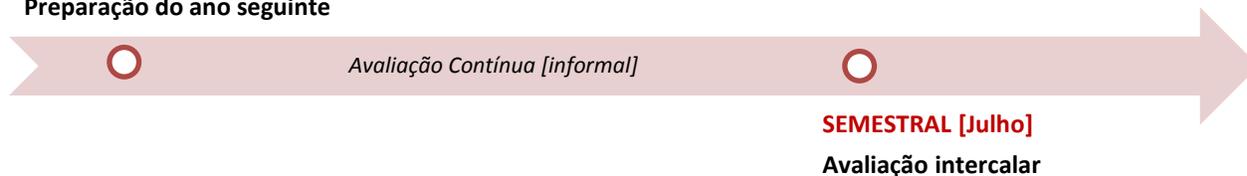


Figura 20. Periodicidade dos momentos de avaliação de desempenho

Paralelamente a estes momentos, e de acordo com princípio geral de “**processo contínuo**”, é deixado ao critério de cada chefia o modo e recorrência dessa continuidade, através de momentos e atividades de carácter mais ou menos informal.

No quadro abaixo estão indicados os objetivos e meios necessários para a concretização das várias etapas dos processos de gestão de desempenho.

Periodicidade	Contínua vs. Semestral (Intercalar) vs. Anual (Final)
<p>Planeamento (realizado no início do ano, em contexto preparatório e de execução da entrevista individual)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar as competências a desenvolver no período considerado • Definir as expectativas de desempenho relativas ao colaborador • Comunicar ao colaborador os objetivos funcionais de desempenho <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A chefia identifica e discute com o colaborador as 2 ou 3 competências comportamentais a desenvolver e obtém da parte deste a necessária opinião sobre as atividades de desenvolvimento a realizar para atingir o nível pretendido; • A chefia identifica 2 a 5 objetivos quantitativos para o colaborador (com os respetivos indicadores e metas), de acordo com os objetivos da Unidade; • Identifica 2 ou 3 competências técnicas a desenvolver a partir do perfil funcional; e define o nível de proficiência esperado em cada uma delas. • Discussão e formalização entre chefia e colaborador, com o preenchimento da ficha respetiva. <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais)

	<ul style="list-style-type: none"> • Perfis Funcionais • Matriz de Competências e Níveis de Proficiência
<p>Avaliação Contínua (realizada no quotidiano, através de contactos mais ou menos informais)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auscultar / identificar dificuldades. • Dar reporte imediato (de reforço e de aperfeiçoamento). • Prestar apoio nos momentos críticos. • Monitorizar os objetivos. <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversas informais entre chefia e colaborador. • Aferição de desempenho ou resultados em projetos, situações ou atividades específicas. • Recolha de informação junto de outras fontes. <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) • Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte • Grelha de Desenvolvimento de Competências • Outros documentos que auxiliem o acompanhamento ao colaborador
<p>Avaliação Intercalar (realizada no final do 1º semestre, no âmbito de uma entrevista individual)</p>	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar um momento de reflexão e análise do desenvolvimento e do desempenho, bem como do trabalho desenvolvido até ao momento, procedendo-se se necessário a correções. • Identificar o grau de concretização e efetuar os reajustes necessários em termos de objetivos a atingir (avaliando recursos necessários à disposição do colaborador para a sua prossecução). <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma reunião entre chefia e colaborador, tendo por base o Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte (após preparação por parte de Avaliador e Avaliado) e a Grelha de Desenvolvimento de Competências (preenchida pelo avaliado). • Registo da informação pela chefia.

	<p style="text-align: center;">Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) • Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte • Grelha de Desenvolvimento de Competências • Outros documentos que auxiliem o acompanhamento ao colaborador
<p>Avaliação Final (realizada no início do ano (final do ciclo), no âmbito de uma entrevista de avaliação individual)</p>	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparar a evolução no desenvolvimento e desempenho realizado ao longo do ano com as expectativas para a pessoa e função (de acordo com os objetivos definidos previamente). • Motivar o colaborador e otimizar o seu desempenho. • Obter informação sobre os colaboradores que permita uma gestão eficaz da equipa. <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preencher a Ficha de Avaliação de Desempenho, no âmbito de uma entrevista de avaliação, atendendo ao Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte e à Grelha de Desenvolvimento de Competências (preenchida pelo avaliado). • Reconhecer o bom desempenho. • Definir os objetivos funcionais para o ano seguinte (em nova Ficha de Avaliação do Desempenho). • Identificar as competências a desenvolver (em nova Ficha de Avaliação do Desempenho). <p style="text-align: center;">Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento e Objetivos Funcionais) (ano corrente e ano seguinte). • Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte. • Grelha de Desenvolvimento de Competências.

Após cada fase do processo avaliativo, os avaliadores devem remeter ao DRH os formulários preenchidos – Ficha de Avaliação de Desempenho e Grelha de Desenvolvimento de Competências.

9. Desenvolvimento Individual

O Sistema de Gestão do Desempenho, por promover o desempenho individual, deve constituir um contributo importante para outras iniciativas ou ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, que visem o desenvolvimento dos colaboradores.

Os resultados da gestão e avaliação do desempenho podem, assim, gerar informações que originem, entre outros, o desenvolvimento de:

- Planos de Formação e Desenvolvimento de Competências
- Processos de Responsabilização
- Ações de Coaching
- Mobilidade Interna
-

10. Fatores que distorcem a avaliação

Por muito aperfeiçoado que seja um sistema de gestão do desempenho e, em especial, a sua componente avaliativa, nunca será um “instrumento de medida” de alta precisão. Contudo, a chefia /Avaliador tem como responsabilidade a preocupação por conseguir avaliar com o máximo de objetividade.

Durante um processo de avaliação estamos sujeitos a fatores que podem influenciar e distorcer a realidade – favorável ou desfavoravelmente. É importante estar atento e preparado para conseguir evitar os seguintes fatores:

- a) **Julgamento de inclinação** – aspetos relativamente aos quais tendemos a reagir e que não têm relação direta com o desempenho do colaborador. *Ex.: raça, religião, educação, origem social, idade.*
- b) **Estereótipos** – acontece quando atribuímos a cada um dos elementos do grupo as características desse grupo e que pode influenciar a avaliação de determinado colaborador ou grupo de colaboradores. *Ex.: um estereótipo negativo sobre as mulheres será transposto para todas as mulheres sem distinção.*
- c) **Permitir que a avaliação de características que não têm relação direta com o trabalho influencie a avaliação.** *Ex.: generosidade, amizade.*
- d) **Depender mais de impressões do que de evidências factuais.**
- e) **Responsabilizar o colaborador pelo impacto de fatores que estão fora do seu controlo.**
- f) **Perda de informação** – avaliar o desempenho do colaborador apenas nos últimos tempos porque não se procedeu a um acompanhamento contínuo.
- g) **Efeito de halo** – tendência para classificar uma pessoa uniformemente nos vários componentes da avaliação por efeito de uma associação global. *Ex.: atribuir a mesma pontuação à capacidade de decisão e à criatividade por supor estarem fortemente correlacionadas.*
- h) **Efeito de contraste** – ocorre quando a apreciação é influenciada por avaliações muito boas ou muito más feitas anteriormente. *Ex.: o avaliado anterior teve uma avaliação muito negativa e o colaborador “médio”, que é avaliado logo a seguir, parece ser muito bom.*
- i) **Tendência central** – tendência para reduzir a dispersão das notas usando mais frequentemente notas médias para todos os avaliados. Acontece frequentemente quando o avaliador não está devidamente preparado para proceder à avaliação e, em particular, quando falta informação sobre o desempenho do avaliado.
- j) **Efeito de semelhança** – acontece quando o avaliador tem pontos em comum com o avaliado e uma má avaliação do mesmo iria implicar uma autoavaliação negativa. *Ex.: quando o avaliado faz igual ao avaliador este parte do princípio que a tarefa foi bem executada.*
- k) **Não valorizar o processo de avaliação**, tratando-o como um mero procedimento administrativo.

- l) **Não reconhecer as qualidades** dos colaboradores.
- m) **Centrar o diálogo nos aspetos negativos** do desempenho.
- n) **Interrupções** durante a entrevista de avaliação.
- o) **Não “dar espaço”** para que o colaborador fale sobre o seu desempenho.
- p) **Não preparar a entrevista.**

11. Orientações para a Entrevista Final

A entrevista final (avaliação anual do desenvolvimento pessoal e objetivos funcionais) é particularmente importante pelo impacto que a informação daí resultante poderá ter no desempenho e motivação do avaliado e no funcionamento do departamento / Organização. As chefias/avaliadores devem estar particularmente atentos para alguns cuidados e aspetos a atender **antes**, **durante** e **depois** desta entrevista, para que esta seja, de facto, eficaz.

a) Antes

- Organizar a informação que foi recolhendo ao longo do período, de forma a explicar, fundamentar e argumentar a avaliação que está a atribuir, com base em factos concretos e não com base em impressões gerais;
- Definir os objetivos de desenvolvimento e funcionais (quantitativos e competências comportamentais e técnicas) para o período seguinte;
- A entrevista deve ser marcada com antecedência e exige alguns cuidados:
 - ✓ assegurar que a reunião vai decorrer num espaço físico adequado;
 - ✓ tomar providências para não existirem interrupções;
 - ✓ informar antecipadamente o colaborador para que este possa preparar-se convenientemente;
 - ✓ informar o colaborador do tempo da reunião com indicação da hora de início e de fim.

b) Durante

- Criar um clima aberto e positivo com o propósito de motivar o colaborador;
- Avaliar as competências definidas, salientando os aspetos positivos e diagnosticando os que podem ser melhorados;
- Auscultar a opinião do colaborador, envolvendo-o e responsabilizando-o pelas ações a desenvolver futuramente;
- Comunicar e gerar consenso sobre os objetivos e competências em foco para o próximo período de avaliação;
- Preencher a Ficha de Avaliação do Desempenho para que o colaborador emita os seus próprios comentários e assine;
- Terminar a entrevista resumindo o seu conteúdo e expressando as suas expectativas em relação ao desempenho e desenvolvimento do colaborador.

c) Depois

Depois da entrevista é necessário acompanhar o colaborador no seu processo de desenvolvimento e melhoria contínua, tendo como base o planeamento efetuado para o período seguinte.

12. Perguntas Frequentes

P1: Porque é que o Sistema da Gestão do Desempenho do Corpo Técnico não se chama simplesmente Sistema da Avaliação do Desempenho?

R1: Porque engloba duas componentes a serem geridas pelo avaliador, que são: a componente do “desenvolvimento pessoal” e a componente de “objetivos funcionais”. Enquanto a componente do “desenvolvimento pessoal” visa exclusivamente o desenvolvimento do colaborador num conjunto de competências comportamentais, a componente de “objetivos funcionais” possui as características idênticas aos tradicionais sistemas designados por avaliação de desempenho e os seus resultados são considerados para efeitos de progressão na carreira.

P2: Quais os subsistemas que compõem o Sistema da Gestão do Desempenho?

R2: O Sistema da Gestão do Desempenho do corpo técnico do ISPA é composto por duas componentes: a componente do “desenvolvimento pessoal” e a componente dos “objetivos funcionais”. A componente do “desenvolvimento pessoal” visa essencialmente desenvolver duas ou três competências comportamentais independentemente de serem consideradas críticas ou não no perfil funcional. A componente dos “objetivos funcionais” baseia-se na gestão e avaliação de três dimensões: objetivos quantitativos (2 a 5 objetivos alinhados com os objetivos departamentais), competências técnicas (devem ser consideradas 2 ou 3 das que constam no perfil funcional, direta ou implicitamente, e que se refletem de forma relevante no exercício da função) e competências comportamentais (são as 5 que constam como “críticas” no perfil funcional).

P3: Como definir objetivos funcionais para o colaborador?

R3: O Sistema da Gestão do Desempenho, na sua componente dos “objetivos funcionais”, baseia-se na gestão e avaliação de três dimensões: objetivos quantitativos, competências técnicas e competências comportamentais. Relativamente aos objetivos quantitativos, cada chefia deverá, antes de mais, obter e analisar os objetivos do departamento em questão e definir, por alinhamento, os objetivos individuais para o colaborador em causa, de acordo com as atribuições da função. São definidos 2 a 5 objetivos quantitativos, sobre os quais o colaborador se concentrará no ano seguinte. No que respeita às competências técnicas, devem ser consideradas 2 ou 3 das que constam no perfil funcional, direta ou implicitamente, e que se refletem de forma relevante no exercício da função. As competências comportamentais a identificar, são as 5 que constam como “críticas” no perfil funcional do colaborador em causa. Por forma a garantir o grau de concretização dos objetivos quantitativos e o nível de desempenho das competências comportamentais, a chefia efetua um acompanhamento contínuo ao longo do ano para analisar os progressos e corrigir desvios.

P4: É possível identificar outras competências que não estejam incluídas no Perfil Funcional?

R4: O Sistema da Gestão do Desempenho procura objetivar e uniformizar práticas transversais para a carreira técnica. Logo, as 5 competências críticas (e as 5 competências muito importantes) apresentadas em cada perfil funcional derivam de uma matriz de competências especificamente criadas para este grupo de profissionais. Não é, portanto, possível criar outras competências para além daquelas que integram a matriz de competências e a seleção de competências deve ser feita com base no perfil funcional existente.

P5: Como proceder quando os objetivos mudam?

R5: A avaliação intercalar é a altura indicada para fazer a análise do progresso do desempenho face aos objetivos definidos previamente. Nesse momento, o avaliador poderá efetuar os reajustes necessários aos objetivos ou, em casos excecionais, definir outros objetivos em substituição do(s) primeiro(s), sempre que existam alterações funcionais significativas ou ao nível do departamento / organização que o justifiquem. O avaliador deve salvaguardar que o tempo necessário para uma avaliação do desempenho relativo ao novo objetivo corresponda a, pelo menos, 2/3 do período que decorre entre a sua definição e a avaliação.

P6: Como avaliar um colaborador que desempenha atividades referentes a outra(s) função(ões)?

R6: A avaliação deve ser efetuada tendo por base a função “principal” do colaborador, ou seja, a função em que ocupa maioritariamente o seu tempo de trabalho. Caso seja importante para o departamento ou para a organização, a chefia poderá definir um objetivo quantitativo que esteja relacionado com a(s) outra(s) atividade(s), que não aquelas que correspondem à função “principal”.

P7: Como avaliar um colaborador que integrou o meu departamento no decurso do ano?

R7: No caso do colaborador já se encontrar na organização no passado e ter pertencido a um departamento diferente, a chefia deve contactar a chefia anterior para analisar a forma de proceder mais adequada. Em condições normais, deve ser a chefia que supervisionou o colaborador durante a maior parte do ano a fornecer comentários. A nova chefia deve, então, apurar todos os dados necessários à avaliação e incorporar esse contributo nos seus próprios comentários.

P8: Como avaliar um colaborador que está ausente do serviço por motivo de doença ou licença?

R8: A chefia deve aguardar pelo regresso do colaborador para efetuar a análise do desempenho (e adaptar esta, na ótica do desenvolvimento, às circunstâncias específicas).

P9: Foi contratado recentemente um colaborador. Quando deverão ser estabelecidos os seus objetivos?

R9: No caso de se tratar de um novo colaborador, se foi contratado no primeiro semestre do ano deve ser feita a avaliação de final de ano, sendo os objetivos definidos o mais rapidamente possível após a

contratação. Se o colaborador for contratado no decorrer do segundo semestre a sua avaliação final será substituída por uma avaliação intercalar e os resultados desta serão incorporados na avaliação do ano seguinte. Para os novos colaboradores a serem admitidos nos finais do quarto trimestre, a chefia pode optar por esperar pelo ano seguinte para definir os seus objetivos para fins da gestão do desempenho.

P10: O que motivou uma revisão do Manual do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD)?

R10: Esta primeira revisão do Manual permitiu a sua adaptação para conciliar as componentes do “desenvolvimento pessoal” e dos “objetivos funcionais” do Sistema da Gestão do Desempenho do corpo técnico do ISPA de modo a permitir a progressão na carreira de acordo com o especificado no respetivo regulamento e a melhoria das competências organizacionais dos serviços do ISPA.

P11: Qual a grande diferença entre a 1ª versão do Manual do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) e a revisão 1.0 de 22jul2103?

R11: Existe uma grande diferença entre a 1ª versão do Manual do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) e a revisão 1.0 de 22jul2103 que deve merecer a maior atenção: Enquanto a 1ª versão se centrava na componente da gestão do desempenho para efeitos de desenvolvimento do colaborador que era utilizada igualmente para a avaliação, a revisão 1.0 de 22jul2103 acrescenta e desenvolve de forma separada esta outra componente relativa à avaliação de desempenho. Esta componente está diretamente relacionada com o sistema de progressão na carreira previsto no Capítulo III do Regulamento da Carreira Técnica do ISPA.

P12: O avaliador necessita de saber fazer todas as tarefas constantes do descritivo funcional do avaliado para o avaliar de forma objetiva?

R12: Não. O Sistema da Gestão do Desempenho, na sua componente de “objetivos funcionais”, baseia-se na gestão e avaliação de três dimensões: objetivos quantitativos, competências técnicas e competências comportamentais. Relativamente aos objetivos quantitativos, o avaliador deverá estabelecer os objetivos individuais para o colaborador em causa e em colaboração com este, de acordo com as atribuições da função. No fundo, os objetivos a definir para serem avaliados correspondem aos produtos das tarefas e não às tarefas em si mesmas. Por outro lado, as competências técnicas e competências comportamentais são transversais às diferentes tarefas e dizem respeito à função como um todo.

P13: Na revisão 1.0 de 22jul2103 do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), pode uma competência comportamental ter sido escolhida para ser desenvolvida e simultaneamente estar a ser avaliada?

R13: Pode. De acordo com o Manual do Sistema da Gestão do Desempenho (SGD) na sua revisão 1.0 de 22jul2103, o avaliador deve identificar duas ou três competências a desenvolver, selecionadas do perfil de competências da função e indicar o nível de proficiência atual e qual o nível pretendido alcançar no final do horizonte temporal do desenvolvimento. Na escolha das competências, o avaliador deve dar

prioridade às mais relevantes e menos desenvolvidas pelos respectivos colaboradores. Para a componente “objetivos funcionais”, são consideradas as competências que se encontram definidas como críticas no perfil funcional de cada função. De referir que no final do período consignado para a componente “objetivos funcionais”, que pode coincidir ou não com o período estipulado para a componente “desenvolvimento pessoal”, são avaliadas todas as competências definidas como críticas no perfil funcional, independentemente do seu ponto de desenvolvimento.

P14: Pode um colaborador ser avaliado por mais do que um avaliador?

R14: Pode. A chefia direta é a entidade diretamente responsável pelo processo, podendo, contudo, relativamente aos objetivos funcionais recorrer-se da opinião sustentada de outros elementos de modo a produzir uma avaliação tão justa e objetiva quanto possível. O colaborador avaliado pode contribuir com a indicação de outros colaboradores para a sustentação de evidências.

P15: Há possibilidades de ocorrerem alterações remuneratórias nos colaboradores sem o ciclo da avaliação do desempenho estar concluído?

R15: Sim. Estas podem ocorrer quando um colaborador mude de funções ou for destacado para uma comissão de serviço cujo posicionamento remuneratório seja superior ao da função anterior.

13. Instrumentos do Sistema de Gestão do Desempenho

Ficha de Avaliação de Desempenho (Desenvolvimento Pessoal e Objetivos Funcionais)

Formulário principal do SGD, para definição de competências a desenvolver e objetivos funcionais a atingir no período de gestão de desempenho, nos seus respetivos níveis de proficiência (competências comportamentais, técnicas e objetivos quantitativos).

Grelha de Desenvolvimento de Competências

Documento com quatro quadrantes para análise do desempenho sob duas perspetivas: Auto percepção e percepção dos outros.

Guia de Orientação para as Entrevistas de *Feedback*

Documento orientador sobre temáticas a abordar nas entrevistas e cuidados importantes para dar reporte.

Matriz de Competências

Matriz com as 18 competências que constituem o Modelo de Competências para o grupo dos técnicos e respetiva descrição.

Níveis de Proficiência

Níveis de desempenho por cada competência comportamental da matriz de competências (5 níveis de desempenho).

Nota:

O presente manual agrega informações dos documentos:

“Manual SGD, versão de Março/2012”,

“Orientações para o SGD” e

“Instruções de preenchimento da ficha de avaliação”,

Constituindo-se, à data da sua edição, como documento único para orientação e utilização do SGD pelas chefias.

ANEXO 1

Competências: Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
1. Inspirar Confiança	Agir de forma profissional, credível e com maturidade. Assumir e respeitar compromissos, assim como a responsabilidade quando os resultados são desfavoráveis.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p><i>Procura adotar uma atitude responsável</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se por responder pelas atribuições que lhe competem, podendo procurar suporte para assumir compromissos ou tomar decisões • Desempenha o seu trabalho, revelando preocupação em reportar os detalhes das atividades que realiza • Cumpre as suas responsabilidades e tarefas de acordo com as expectativas • Informa os outros sobre aspetos importantes para o desenvolvimento do trabalho, sempre que tal lhe é solicitado
# Nível 3	<p><i>É zeloso em relação a compromissos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeia de forma regular projetos, atividades e tarefas por forma a cumprir com as expectativas • Avalia os riscos de não cumprir responsabilidades, bem como as vantagens do seu cumprimento e age em consonância com essa análise • Obtém o suporte de outros apenas quando necessário, não dependendo deste apoio para realizar o seu trabalho • Consegue harmonizar esforços com outros intervenientes para que os compromissos sejam concretizados
# Nível 4	<p><i>Inspira confiança e credibilidade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pondera de forma criteriosa, estruturada e fundamentada as situações, conseguindo agir eficiente e eficazmente • É autónomo na gestão de compromissos e na tomada de decisão, responsabilizando-se pelos mesmos • Age de forma rápida e ajustada ao tempo de que dispõe, no sentido de respeitar os compromissos assumidos • Implementa ações com vista a melhorar eventuais resultados desfavoráveis
# Nível 5	<p><i>Promove uma imagem de profissionalismo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Defende uma atitude e comportamentos de responsabilidade e profissionalismo que sejam coerentes com a estratégia e valores da Organização • Influencia os outros no sentido de adotarem práticas que favoreçam uma imagem de profissionalismo • Possui uma visão ampla que o posiciona na Organização como um elemento chave na participação ou dinamização de assuntos determinantes ou importantes para a Organização • Constitui um modelo a seguir, estando orientado para contribuir para a Organização de acordo com níveis de excelência

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
2. Orientação para o Cliente	Esforço por conhecer e compreender profundamente o contexto, as necessidades e as motivações do cliente (interno/externo), por forma a exceder as suas expectativas. Procurar manter e desenvolver relações duradouras, através de contactos regulares e <i>feedback</i> constante.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Relaciona-se adequadamente com o Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura dar resposta às solicitações de Clientes internos e externos • Mantém os seus Clientes a par do desenvolvimento e progresso relativo aos pedidos efetuados • Estabelece contacto com os seus Clientes internos ou externos, de forma regular, de modo a prestar um bom serviço • É cordial e afável nas relações que estabelece com os seus Clientes, gerando um clima favorável
# Nível 3	<p>Envolve-se no Serviço ao Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume as situações dos Clientes como “suas” e compromete-se pessoalmente na sua resolução • Evita justificações e investe na apresentação de soluções, de forma célere • Acompanha a resolução das situações dos Clientes, revelando uma genuína preocupação com a sua satisfação
# Nível 4	<p>Disponibiliza-se para satisfazer o Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue identificar e compreender a perspetiva do Cliente, mostrando uma atitude de abertura e total disponibilidade, mesmo em situações difíceis • Adequa a sua abordagem e serviço ao tipo de Cliente e ao contexto específico da interação • Obtém <i>feedback</i> sobre o grau de satisfação do Cliente e procura melhorar a oferta de produtos e serviços de acordo com os <i>inputs</i> recolhidos
# Nível 5	<p>Excede as expectativas do Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostra dinamismo na procura de informação sobre o Cliente, por forma a explorar aprofundadamente o seu perfil, necessidades e preferências • Consegue apresentar as soluções mais adequadas ao Cliente e oferecer produtos e serviços complementares • Introduce melhorias significativas de forma regular no serviço ao Cliente, preocupando-se ativamente em incrementar o seu grau de satisfação • Define ou contribui para a elaboração de planos de ação que visem garantir a máxima satisfação do Cliente, empenhando-se pessoalmente na sua concretização

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
3. Focalização nas Soluções	Procurar criativamente soluções de valor mútuo para a Organização e para o Cliente. Procura constante por aplicar as melhores práticas e assumir as soluções como suas.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Aplica as práticas estabelecidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica de forma regular as práticas já existentes ao nível da sua função e do seu Departamento • Oferece ao Cliente soluções que já conhece ou experimentou • Mostra pouca abertura para experimentar soluções novas • Não se compromete com soluções que não conhece
# Nível 3	<p>Melhora a aplicação das soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se em introduzir melhorias nas soluções oferecidas ao Cliente • Envolve-se e participa em processos de melhoria das soluções organizacionais • Esforça-se por compreender as necessidades do Cliente interno e externo e nas respostas mais convenientes para gerar a sua satisfação
# Nível 4	<p>Inova na oferta de soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • É criativo na forma como analisa as soluções organizacionais • Valoriza e procura o <i>feedback</i> do Cliente sobre as respostas que o Departamento e a Organização oferecem • Questiona e adota uma atitude construtiva quando se trata de desenhar novas soluções
# Nível 5	<p>Dinamiza a criação e oferta de soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliza os outros para a apresentação de sugestões e alternativas que acarretem valor acrescentado ao Cliente • Consegue criar soluções gerindo o equilíbrio entre as prioridades da Organização e do Cliente • Evidencia uma visão estratégica no que concerne à definição de soluções organizacionais

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
4. Qualidade de Serviço	Manter focalização na excelência. Assegurar, continuamente, serviços e produtos de qualidade aos Clientes externos ou internos.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Cumpra os padrões existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta trabalho de acordo com as normas, procedimentos e práticas de serviço existentes na Organização • Responde a solicitações internas e externas, de acordo com os parâmetros expectáveis de qualidade de serviço • Procura implementar produtos e serviços sem que a procura de <i>feedback</i> sobre a satisfação ou impacto no Cliente seja uma preocupação • Necessita de suporte para introduzir melhorias no serviço prestado
# Nível 3	<p>Melhora a qualidade de serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa a qualidade do serviço prestado ao Cliente interno e externo, obtendo informações importantes para introduzir melhorias • Antecipa as necessidades, preferências e expectativas dos Clientes de modo a satisfazê-las • Apresenta sugestões de melhoria da qualidade de serviço • Mostra, de forma consistente, preocupação em alcançar/oferecer produtos e serviços que maximizem a satisfação do Cliente
# Nível 4	<p>Procura a melhoria contínua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtém, de forma regular, <i>feedback</i> sobre a qualidade do serviço prestado • É pró-ativo na introdução de alterações em produtos, serviços, práticas ou procedimentos com o objetivo de oferecer um serviço de maior qualidade • Participa em iniciativas para uma intervenção ativa ao nível de sugestões ou ações de melhoria da qualidade de serviço • Evidencia alinhamento com os valores organizacionais sobre políticas e procedimentos de qualidade de serviço
# Nível 5	<p>Promove a excelência</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço • Define e apresenta, a nível estratégico, orientações que guiam a Organização para a excelência • Mobiliza os outros no sentido de alcançarem, constantemente, a excelência no desenvolvimento do seu trabalho • Atua como um modelo a seguir no que concerne à qualidade de serviço prestada, quer a nível interno quer externo

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
<p>5. Autodesenvolvimento</p>	<p>Capacidade para adquirir continuamente competências para o desenvolvimento pessoal e profissional. Procurar o <i>feedback</i> como base do desenvolvimento.</p>
<p># Nível 1</p>	<p>Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2</p>
<p># Nível 2</p>	<p><i>Aceita orientações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenha o seu trabalho de acordo com as suas competências e capacidades e com a sua perceção sobre o que se espera de si • Aceita críticas sobre o seu desempenho que tenham como objetivo potenciar o seu desenvolvimento • Participa em iniciativas organizacionais de desenvolvimento profissional, quando solicitado para tal • Necessita de apoio para reconhecer necessidades de desenvolvimento
<p># Nível 3</p>	<p><i>Acredita nas suas capacidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realiza análises autocríticas no sentido de identificar os pontos fracos, com o objetivo de os melhorar • Revela uma atitude positiva e construtiva face a realizações futuras, evidenciando vontade em evoluir pessoal e profissionalmente • Demonstra uma atitude de abertura para aprender com situações e pessoas • Confia nas suas capacidades para desempenhar um trabalho de qualidade
<p># Nível 4</p>	<p><i>Investe no desenvolvimento pessoal e profissional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura <i>feedback</i> constante por forma a incrementar o seu desenvolvimento • Toma a iniciativa de sugerir ações que lhe permitam evoluir pessoal e profissionalmente • Define planos e metas de desenvolvimento que ambiciona realizar • Mostra determinação e disciplina nas ações em que investe para o seu desenvolvimento
<p># Nível 5</p>	<p><i>Supera desafios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece e aproveita situações que representem oportunidades de desenvolvimento • É confiante perante adversidades e encontra formas de contornar obstáculos, em prol da sua evolução pessoal e profissional • Concretiza ações fora do seu ambiente de trabalho, no intuito de se desenvolver • Envolve os outros em processos de desenvolvimento que visem obter vantagens competitivas, a nível pessoal ou profissional

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
6. Focalização nos Resultados	Compreender o contributo pessoal para os resultados, preocupando-se positivamente com a execução e em ultrapassar os <i>standards</i> estabelecidos. Aplicar, ao nível da função, uma eficaz perspetiva de retorno do investimento.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Procura realizar bem o trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se por realizar bem e de forma correta o seu trabalho • Preocupa-se em obter um desempenho que vá ao encontro da satisfação do Cliente interno ou externo • Evidencia vontade de melhorar o seu trabalho e de produzir resultados mais satisfatórios • Conhece os resultados ou <i>standards</i> esperados e investe na sua concretização, procurando ser eficiente
# Nível 3	<p>Melhora os resultados do seu desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue identificar ineficiências e empreende ações que visam uma maior satisfação do Cliente interno ou externo e a obtenção de processos de trabalho mais eficazes • Procura, de forma persistente, obter bons resultados para o seu desempenho, mostrando uma atitude resiliente face a obstáculos ou dificuldades • Empreende ações de melhoria de acordo com os resultados esperados, não se desviando dos mesmos no desenvolvimento do seu trabalho • Introduce alterações específicas com o objetivo de melhorar os <i>standards</i> estabelecidos
# Nível 4	<p>Orienta-se para objetivos ambiciosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define padrões ambiciosos mas realistas, elevando a meta do seu desempenho • Consegue empreender ações que visem um aumento de retorno do investimento, no âmbito das atividades que desenvolve no seu Departamento / Organização • Procura, de forma pró-ativa, encontrar novas metas ambiciosas, de acordo com os seus interesses e capacidades e em sintonia com os interesses da Organização • Investe na prossecução de metas ainda não alcançadas anteriormente no seu Departamento / Organização
# Nível 5	<p>Arrisca e ultrapassa metas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões, define prioridades, empreende ações e fixa objetivos que superam de forma bastante significativa e positiva os <i>standards</i> estabelecidos • Efetua análises da atividade da Organização e dos resultados da Organização e do negócio • Investe recursos e tempo significativos para incrementar resultados e aumentar o retorno do investimento • Evidencia uma forte capacidade de resiliência e consegue dinamizar os outros e a Organização na prossecução de metas ambiciosas

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
7. Espírito de Equipa	Implica o desenvolvimento de relações de trabalho construtivas e cooperativas, para garantir a concretização dos objetivos do grupo e da Organização. Transmitir aos clientes a “imagem ISPA”, através da coordenação de esforços na Organização.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Coopera e colabora com a equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revela satisfação em participar no trabalho e decisões do grupo em que está inserido • Realiza a parte do trabalho que lhe corresponde e mantém os restantes elementos informados sobre assuntos que lhes digam respeito • Partilha abertamente com os colegas informações e conhecimentos relevantes ou úteis • Empreende esforços e envolve outros elementos da equipa para gerar a satisfação no Cliente interno ou externo
# Nível 3	<p>Demonstra uma atitude e expectativa positiva face à equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa expectativas relativamente a outros elementos da equipa (contributos, capacidades,...) • Fala bem da equipa e dos seus colegas, quer a nível interno como face ao Cliente externo • Consegue construir uma relação empática e de respeito pela opinião dos outros • Valoriza a melhor solução da equipa para dar resposta a solicitações do Cliente
# Nível 4	<p>Envolve a equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contributos dos colegas • Consegue ter uma atitude de abertura para escutar e aprender com os outros • Cria sinergias com os outros, por forma a melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido • Procura envolver os outros e gerar a cooperação da equipa face a decisões ou projetos / trabalho
# Nível 5	<p>Gera um espírito de equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atua para desenvolver um clima amigável, privilegiando os objetivos do grupo e da Organização • Estimula a coesão do grupo, através da criação de símbolos ou determinadas ações • Mobiliza os outros para uma cooperação em equipa • Defende a Organização e os seus interesses, quer a nível interno como externo, atuando como um “embaixador” da Organização

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
8. Comunicação	Capacidade de comunicar de forma eficaz e eficiente, em função da situação e dos interlocutores. Capacidade de escutar e contribuir para as discussões, com esforço ativo de compreensão dos outros.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Mostra disponibilidade para comunicar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revela abertura para receber os <i>inputs</i> dos outros e discutir assuntos do grupo em que se insere • Estabelece a comunicação necessária para assegurar o seu trabalho, sem demonstrar interesse em adaptar a sua abordagem ao interlocutor e à situação • Relaciona-se de acordo com formas de atuar padronizadas, sem revelar preocupação em exercer uma influência positiva no outro • Comunica com o Cliente de acordo com os <i>standards</i> estabelecidos, sem demonstrar interesse genuíno na relação com os outros e respetivos interesses
# Nível 3	<p>Comunica de forma ativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicita a informação e opinião a terceiros, mesmo sobre temas que não domina • Interessa-se em melhorar a comunicação com os outros, preocupando-se em receber e incorporar <i>feedback</i> dos outros e em compreender a sua perspetiva • Apresenta a suas ideias com clareza, de forma adequada ao contexto e aos destinatários, e consegue argumentar de forma lógica, gerando um impacto positivo nos outros • Toma a iniciativa na comunicação e na transmissão de informação relevante para o Cliente interno e externo
# Nível 4	<p>Personaliza a comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mostra interesse e solicita ideias e opiniões que integra na tomada de decisão e nas suas atividades de trabalho • Encoraja um clima de <i>feedback</i> mútuo e promove uma atitude construtiva eficaz nas suas comunicações com os vários interlocutores • É persuasivo na forma como comunica, conseguindo envolver e dinamizar os outros, obtendo o seu compromisso • Identifica o perfil dos seus interlocutores e adapta a sua abordagem de acordo com as suas características e consoante o contexto, por forma a produzir um maior impacto nos outros
# Nível 5	<p>Comunica de forma influente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promove, de forma consistente, uma comunicação informal e que produza resultados • Incentiva a partilha de informação, obtendo daí dados para desenvolver o trabalho ou para influenciar ou criar novas práticas • Envolve os outros na discussão de ideias e situações de mudanças, ganhando suporte para iniciativas • Consegue comunicar gerando um clima de confiança e abertura, valorizando o debate de ideias e opiniões e conseguindo influenciar pessoas chave na Organização

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
9. Consciência Organizacional	Implica estar comprometido com a Organização e agir eficazmente, de acordo com a visão, missão, estratégia e valores ISPA. Reconhecer e equilibrar os interesses das várias pessoas e grupos envolvidos.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<i>Integra-se na Organização</i> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece e compreende a visão, missão e valores da Organização • Esforça-se por se adaptar e enquadrar no Departamento e Organização, procurando posicionar-se de acordo com as expectativas • Evidencia respeito pela Organização e espelha esta atitude perante o Cliente interno e externo • Desempenha o seu papel na Organização de acordo com o que se espera de si
# Nível 3	<i>Orgulha-se por fazer parte da Organização</i> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com os interesses da Organização e dos vários intervenientes envolvidos, agindo em prol da imagem da Organização • Promove a reputação da Organização e revela preocupação com a sua imagem no interior e no exterior • Acredita e demonstra entusiasmo relativamente a serviços e produtos da Organização • Expressa orgulho, satisfação e dedicação por fazer parte da Organização
# Nível 4	<i>Apoia a Organização</i> <ul style="list-style-type: none"> • Revela um desempenho coerente com a missão, valores e estratégia da Organização • Implementa ações, toma decisões e define prioridades de acordo com as necessidades e prioridades da Organização • Revela uma atitude de cooperação com os restantes elementos da Organização face aos objetivos da mesma • Constitui um modelo a seguir e revela estar comprometido com a Organização
# Nível 5	<i>Age em prol da Organização</i> <ul style="list-style-type: none"> • Apoia as decisões que beneficiam toda a Organização, ainda que sejam impopulares ou afetem a sua área • Mobiliza os outros no sentido de atuarem de forma coerente com os valores da Organização • Divulga os valores da Organização e aplica-os na sua atividade de forma consistente e regular • Faz concessões em favor dos objetivos globais da Organização, podendo colocar as necessidades desta à frente das suas

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
10. Autocontrolo	Capacidade de manter o controlo perante situações hostis ou capazes de criar <i>stress</i> . Implica resistir positivamente em condições de <i>stress</i> constante.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p><i>Precisa de apoio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Age, tendencialmente, de forma impulsiva sem aferir o impacto da sua abordagem • Revela alguma dificuldade em controlar emocionalmente situações adversas • Necessita de suporte para não adotar uma atitude de desistência • Tem dificuldade em tomar decisões quando exposto a situações de <i>stress</i>
# Nível 3	<p><i>Mantém a calma</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue manter o ânimo no cumprimento de objetivos ou atividades na maioria das situações • Reconhece a necessidade de gerir de forma positiva sentimentos impulsivos e perturbações emocionais • Preocupa-se em transmitir uma imagem de segurança perante situações e pessoas • Pode precisar de algum tempo para reequilibrar-se emocionalmente
# Nível 4	<p><i>Revela firmeza</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra determinação na resolução de problemas • Consegue tomar decisões fundamentadas e em tempo útil, mesmo em situações difíceis • Os outros confiam nele para resolver situações e encontrar soluções • Obtém resultados positivos no seu trabalho devido à forma como reage perante o <i>stress</i>
# Nível 5	<p><i>É resiliente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui um elevado grau de resistência, dinamismo e motivação pessoal • Consegue manter o equilíbrio emocional, mesmo em situações de tensão constante • Influencia a forma como os outros lidam com as situações e age como um modelo a seguir • Apazigua conflitos e zela por um ambiente positivo na Organização

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
11. Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se e trabalhar eficazmente em situações distintas, com diversas pessoas, grupos, ou utilizando diferentes processos ou meios para realizar uma atividade.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p><i>Aceita a mudança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acata mudanças organizacionais que impliquem alterações de processos e metodologias de trabalho na sua área de atividade • Aceita trabalhar com outros intervenientes na Organização que não aqueles que habitualmente o rodeiam • Cooperar com as alterações ou prioridades definidas, seguindo as orientações estabelecidas • Procura apoio para implementar ações decorrentes de um processo de mudança
# Nível 3	<p><i>Age de forma flexível</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o mérito de diferentes abordagens e adapta-se com facilidade a mudanças organizacionais inerentes a novas tarefas, atividades e responsabilidades • Consegue adaptar e reajustar formas de trabalho de acordo com o contexto em que se encontra • Procura encontrar a solução mais adequada perante o Cliente interno ou externo, imprimindo as alterações necessárias a processos e metodologias de trabalho • Desenvolve ações coerentes com as orientações inerentes a processos de mudança, sem que lhe tenha sido solicitado
# Nível 4	<p><i>Adere à mudança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece antecipadamente as vantagens de adotar uma atitude flexível e de adaptação constante • Analisa e interioriza ideias e sugestões propostas por outros e integra esses <i>inputs</i> por forma obter resultados mais eficazes • É pró-ativo na sua atuação perante cenários e intervenientes diversos e evidencia entusiasmo em adaptar a sua abordagem • Apresenta sugestões com vista a melhorar meios, processos e atividades, evidenciando empenho na sua implementação
# Nível 5	<p><i>Difunde o processo de mudança</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Revela capacidade para identificar, implementar e dinamizar processos de mudança, que podem ser de natureza estratégica e/ou transversais à Organização • Recorre a diferentes meios por forma a obter apoio para implementar alterações, novos processos ou práticas na Organização • Envolve-se totalmente nas mudanças organizacionais operadas, mobilizando os outros no mesmo sentido • Valoriza e incita os outros a apresentarem sugestões de melhoria que conduzam a resultados mais eficazes

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
12. Pensamento Analítico	Capacidade de conseguir entender uma situação complexa, decompondo-a em pequenas parcelas ou identificando as suas implicações passo a passo. Implica ver um problema ou situação de modo sistemático, realizando comparações entre os seus diferentes aspetos ou detalhes.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Analisa situações de forma objetiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra capacidade de análise de trabalho corrente • Utiliza regras básicas: critérios básicos, senso comum experiências passadas, para identificar problemas • Reconhece quando a situação presente é igual a uma situação passada • Pode precisar de apoio para sistematizar situações ou elaborar conclusões
# Nível 3	<p>Reconhece padrões</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica normas, tendências ou lacunas na análise de informação • Reconhece e identifica semelhanças entre uma nova situação e algo que ocorreu no passado, apresentando sugestões de melhoria fundamentadas • Demonstra boa capacidade de análise das situações de trabalho, mesmo em situações mais inesperadas ou pouco frequentes • Consegue estruturar conclusões ou elaborar sínteses sem recorrer a apoio
# Nível 4	<p>Analisa e testa situações alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza e adapta adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão) • Aborda os problemas nas duas diversas componentes, identificando os pontos críticos, valorizando-os e estabelecendo prioridades de atuação • Reconhece várias causas possíveis para os acontecimentos ou várias consequências de uma ação • Desenvolve autonomamente raciocínios dedutivos, que aplica ao planeamento e desenvolvimento de ações
# Nível 5	<p>Cria soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas • Desenha cenários flexíveis e planos de contingência na resolução de situações complexas • Pratica a crítica construtiva, apontando novas formas de resolução dos problemas • Define e justifica prioridades e propõe, numa base devidamente fundamentada, a melhor solução

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
13. Pensamento Conceptual	<p>Capacidade para identificar modelos ou ligações entre situações que não estão relacionadas de uma forma óbvia e que implica identificar pontos-chave em situações complexas.</p> <p>Implica questionar, investigar soluções, tecer conclusões, desenvolvendo lógicas de raciocínio inovadoras em prol de um resultado positivo.</p>
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Identifica modelos conhecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue reconhecer modelos sobre ideias, procedimentos ou situações que já conhece ou aplicou no passado • Aplica de forma consistente os modelos conceptuais existentes a diferentes situações • Revela resistência para questionar os modelos conhecidos
# Nível 3	<p>Analisa ligações possíveis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adota uma atitude de abertura perante lógicas de raciocínio inovadoras apresentadas por outros • Consegue elaborar análises sobre situações conhecidas por forma a estabelecer ligações lógicas entre ideias • Participa na discussão de pontos-chave sobre situações quotidianas
# Nível 4	<p>Adapta e melhora modelos conceptuais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se em introduzir alterações aos modelos conceptuais existentes • Reajusta formas de raciocínio de acordo com as necessidades de contexto • Empenha-se em produzir melhores resultados, mesmo em situações complexas
# Nível 5	<p>Cria modelos inovadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questiona e investiga ligações inovadoras entre ideias e conceitos • É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas • Envolve os outros na criação de lógicas de raciocínio que produzam resultados diferenciadores e que se traduzam numa mais-valia para a Organização

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
14. Iniciativa	<p>Predisposição para atuar de forma proactiva e não apenas pensar acerca de ações futuras. Implica a mobilização pessoal para agir na sua área de atuação.</p>
# Nível 1	<p>Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2</p>
# Nível 2	<p>Reage perante as situações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue reconhecer a necessidade de reagir face a oportunidades presentes • Acompanha e trata situações de Clientes internos ou externos, quando solicitado • É capaz de ultrapassar obstáculos relativos a problemas presentes • Atua de forma imediata perante situações que se enquadrem na sua área de atuação
# Nível 3	<p>Atua com rapidez</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa ações de resolução perante determinadas situações urgentes e/ou importantes, agindo de forma rápida e eficaz • É ágil em detetar problemas no âmbito das atividades que desenvolve e em empreender ações que visem a respetiva correção • Gere a informação e comunicação com interlocutores, mantendo-os informados em tempo adequado e prestando informação útil • Evidencia satisfação em “dar o primeiro passo” perante situações e pessoas
# Nível 4	<p>Envolve-se de forma persistente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revela uma atitude de persistência perante obstáculos, procurando ativamente formas de resolução eficazes e adequadas • Transmitir aos outros o sentido de urgência, em prol do alcance de determinados objetivos ou soluções • Implementa atividades de melhoria em processos de trabalho ou que acrescentam valor ao Cliente, mesmo sem lhe ser pedido • Preocupa-se em alavancar projetos e atividades que visam uma otimização do seu Departamento e da Organização
# Nível 5	<p>Antecipa de forma pró-ativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue antecipar cenários e ter uma visão de longo prazo, que permite detetar oportunidades e evitar conflitos • É dinâmico na procura de dados e no conhecimento de oportunidades e ameaças e aplica essa análise para obter vantagens competitivas para a Organização • Envolve-se pessoalmente na construção de planeamentos de médio e longo prazo, dedicando tempo e esforços de trabalho a ações que tragam sucesso ao Departamento / Organização • Envolve os outros na busca de novas oportunidades que representem valor acrescentado para a Organização e para o Cliente

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
15. Inovação	Fazer mais e melhor, procurando proactivamente criar e inovar como norma de um comportamento, com uma lógica de excelência e valorização, ultrapassando-se a si próprio.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Cumprir padrões estabelecidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obedece às formas habituais de atuação relativamente a métodos, processos, produtos ou serviços • Revela resistência perante inovações no âmbito da função ou Organização • Demonstra tendência para manter a sua abordagem, independentemente das necessidades de contexto • Valoriza os sistemas tradicionais e defende a sua utilização
# Nível 3	<p>Reconhece a importância da inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica oportunidades criativas ou inovadoras, questionando os padrões anteriores • Adere a iniciativas criativas sempre que sejam apresentadas ou implementadas por outros • Aceita <i>feedback</i> dos outros sobre formas de melhorar a sua capacidade de inovação • Aplica novas formas de atuação sempre que lhe é solicitado
# Nível 4	<p>Implementa inovações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procura de forma regular encontrar formas inovadoras de desenvolver o seu trabalho não implementadas anteriormente • Sugere alternativas criativas e inovadoras que modificam positivamente os métodos tradicionais • Revela disposição e capacidade de adaptação às exigências organizacionais, arriscando-se a colocar em causa métodos, processos e práticas tradicionais • Testa novas formas de fazer, para alcançar melhores resultados
# Nível 5	<p>Desenvolve a excelência na inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concebe e desenvolve políticas e práticas completamente inovadoras que constituem uma mais valia para o seu Departamento ou Organização • Aumenta a eficiência de processos de trabalho, otimizando recursos e incrementando a competitividade organizacional • Gere eficazmente as oportunidades de inovar, estabelecendo um equilíbrio entre o processo criativo e o contexto em que se move • Incentiva processos de criatividade e inovação, adotando uma postura de persistência e otimismo

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
16. Responsabiliza os Colaboradores	Gerar um ambiente que promova a autonomia, responsabilizando e promovendo a tomada de decisão ao nível adequado. Ser um <i>coach</i> dos seus colaboradores.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	Atribui tarefas <ul style="list-style-type: none"> • Planeia e distribui tarefas aos elementos da sua equipa • Reconhece áreas fortes e fragilidades da equipa • Preocupa-se pela concretização das tarefas atribuídas e por manter-se a par de todos as etapas do processo • Ocupa-se pessoalmente da tomada de decisão sobre diferentes matérias, mesmo aquelas que poderiam ser suportadas pela sua equipa
# Nível 3	Delega responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Entrega aos elementos da sua equipa a responsabilidade pela concretização de determinadas atividades ou objetivos de acordo com o perfil dos seus elementos • Considera as competências e potencialidades dos diferentes elementos da equipa aquando da delegação • Intervém no trabalho desenvolvido pela equipa de forma regular, podendo substituí-la nalgumas situações • Avalia o resultado final atingido pela equipa
# Nível 4	Acompanha os Colaboradores <ul style="list-style-type: none"> • Assegura-se de que a equipa possui os meios e recursos necessários para concretizar as responsabilidades atribuídas • Disponibiliza o seu apoio para facilitar o papel da equipa nos seus compromissos • Dá autonomia à equipa no desenvolvimento dos processos de trabalho e na tomada de decisão • Dá <i>feedback</i> à equipa, com o objetivo de manter a motivação necessária para a concretização dos objetivos
# Nível 5	Age como um verdadeiro coach <ul style="list-style-type: none"> • Detém uma visão estratégica que lhe permite estabelecer um plano de ação junto dos seus <i>coaches</i> • Tem como missão acompanhar e motivar os elementos da sua equipa, com vista ao alcance das respetivas metas pessoais a curto, médio e longo prazo • Identifica com sucesso competências explícitas e implícitas e otimiza planos de desenvolvimento e responsabilização • Estabelece um clima de confiança, proximidade, promovendo o respeito mútuo

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
<p>17. Desenvolvimento das Pessoas</p>	<p>Gerir o desempenho ligando motivações a objetivos e garantindo um <i>feedback</i> regular aos colaboradores e a sua elevada participação. Compreender a importância das oportunidades para os colaboradores e auxiliá-los nos seus objetivos.</p>
<p># Nível 1</p>	<p>Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2</p>
<p># Nível 2</p>	<p><i>Expressa expectativas positivas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tece comentários positivos sobre o desempenho da equipa • Define objetivos de forma coerente com as motivações e capacidades dos Colaboradores • Acredita que as pessoas querem e podem aprender para melhorar o seu desempenho • Reconhece oportunidades de desenvolvimento futuro para os diferentes elementos da sua equipa
<p># Nível 3</p>	<p><i>Orienta o desenvolvimento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se em dar instruções detalhadas e/ou fazer demonstrações práticas • Oferece apoio aos Colaboradores, no sentido de facilitar o seu trabalho, disponibilizando ajuda ou ferramentas de trabalho • Assegura-se de que a equipa compreende bem as suas instruções e orientações para desenvolver o trabalho • Faz sugestões específicas e úteis para ajudar os outros
<p># Nível 4</p>	<p><i>Dá feedback contínuo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consegue dar <i>feedback</i> construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores • Providencia estratégias de motivação da equipa de forma regular, mesmo em situações difíceis • Promove a participação do Colaborador no seu próprio desenvolvimento, incitando-o a apresentar sugestões e a implementar planos de ação de melhoria contínua • Consegue individualizar a sua abordagem, adaptando o <i>feedback</i> e o tipo de acompanhamento que efetua a cada Colaborador e situação
<p># Nível 5</p>	<p><i>Age como um mentor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gere o talento como uma prioridade, contribuindo e influenciando os outros no sentido da estratégia da Organização • Compreende e identifica necessidades de formação ou desenvolvimento e constrói planos de ação em conformidade • Proporciona formação ou outras experiências que permitem maximizar a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas • Gere o desempenho da equipa em articulação com a missão, estratégia e políticas da Organização

Níveis de Proficiência

Competência	Descrição
18. Liderança	Capacidade de mobilizar a equipa, hierárquica ou funcional, no sentido de um objetivo, maximizando as suas diferentes valências.
# Nível 1	Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2
# Nível 2	<p>Define objetivos para a Equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica e define objetivos relativos à sua equipa e ao trabalho desenvolvido • Consegue diferenciar as valências dos elementos da equipa e atribuir responsabilidades • Assegura-se do cumprimento dos objetivos da equipa e controla a sua concretização • Dá orientações à equipa, por forma a conduzi-la no alcance dos objetivos estipulados
# Nível 3	<p>Informa a Equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informa os elementos da equipa sobre uma determinada situação ou decisão, mesmo quando isso não se revela estritamente necessário • Fundamenta e explica a sua tomada de decisão • Preocupa-se em passar toda a informação necessária para que a equipa possa desenvolver o seu trabalho • Acompanha a equipa no alcance dos objetivos, fazendo um controlo regular
# Nível 4	<p>Promove a eficácia da equipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cria condições que permitam à equipa dar o seu melhor, atuando com clareza e estabelecendo estrutura e meios de suporte adequados • Valoriza bons desempenhos por parte da equipa e aprecia que esta desafia, de forma positiva, as suas ideias • Adota estratégias para manter a equipa motivada com níveis adequados de produtividade • Atua por forma a incrementar a eficácia da equipa, recolhendo <i>inputs</i> externos e maximizando as valências da equipa
# Nível 5	<p>Atua como um líder influente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromete a equipa face a resultados de excelência, que superem expectativas • Age como exemplo ou modelo para outros na Organização, através do seu próprio comportamento • Influencia os outros no sentido da partilha de objetivos, missão, valores, políticas, etc. • Responsabiliza-se pelas ações da equipa

Níveis de Proficiência

ANEXO 2

Guia de Orientação para as Entrevistas de *Feedback*

Guia de Orientação para as Entrevistas de *Feedback*

As entrevistas de *feedback* têm como principal objetivo refletir sobre o desempenho relativo ao período passado e definir orientações para o futuro.

Este constitui um momento particularmente importante e privilegiado de comunicação entre Avaliador e Avaliado, em que ambos efetuam uma análise objetiva e fundamentada sobre o desempenho no que concerne a objetivos quantitativos e qualitativos e respetivo grau de concretização.

Guião de áreas a abordar

Apresenta-se de seguida um guião com possíveis áreas e questões de abordagem, cujo objetivo é apoiar as Chefias na preparação da avaliação intercalar, otimizando o tempo investido neste momento e aumentando a sua eficácia.

Temática	Orientações
Tarefas	Que tarefas gostou mais de realizar? E menos? Em que tarefas foi bem sucedido? O que fez para conseguir esse resultado? Quais as dificuldades que sentiu no exercício da sua função?
Desempenho	Quais os seus pontos fortes? Quais os pontos que necessita melhorar?
Objetivos	Que análise faz relativamente aos objetivos definidos no início do ano? Qual o grau de concretização dos mesmos? Que obstáculos antecipa para a concretização dos objetivos? Estes objetivos são concretizáveis? Porquê e Como?
Apoio	Que tipo de ajuda precisa para desenvolver este ponto? Como é que eu posso ajudar? Quem é que lhe pode dar o apoio que precisa?
Expectativas	O que gostaria que acontecesse no próximo semestre / ano? O que espera de mim (enquanto Chefia)? Eu espero de si...
Ações	Como vamos desenvolver a competência x? O que temos de fazer para atingir o objetivo x? Concretizar plano de ação (atividade, responsáveis, prazos)
Sugestões	O que sugere para melhorar o desempenho no âmbito da sua função ou o funcionamento do Departamento / Organização?
Outros	Que outros assuntos gostaria de abordar nesta reunião?

Os dados resultantes deste balanço e respetivos comentários devem ser registados na Ficha de Avaliação de Desempenho (sobretudo no caso de existir reformulação de objetivos ou novos objetivos).

Orientações para dar *Feedback*

Indicamos algumas orientações genéricas a considerar nos momentos em que é necessário dar *feedback* a um Colaborador.

Clareza e Coerência

A Chefia deve referir de forma objetiva os factos referentes ao bom desempenho ou ao desempenho a melhorar. Esta referência deve ser coerente com o histórico do desempenho do Colaborador e com os esforços empreendidos pelo mesmo.

Feedback Construtivo

Um *feedback* construtivo contém informação sobre o que está bem e o que pode ser aperfeiçoado. A primeira componente estimula a motivação do Colaborador e a indicação dos aspetos a melhorar levam à evolução do desempenho.

Diagnóstico Adequado

Um *feedback* eficaz deve basear-se num diagnóstico prévio adequado, pois só assim será possível elaborar um bom plano de ação. Mesmo os resultados abaixo das expectativas devem ser discutidos com franqueza, explorando as causas que lhe deram origem.

Responsabilização

O Colaborador não deve ser responsabilizado por fracos desempenhos quando as causas estão fora do seu controlo. Contudo, deve ser incitado para agir relativamente às variáveis que pode controlar e influenciar.

Gestão Emocional

A entrevista de *feedback* deve realizar-se num ambiente favorável, em que a Chefia consegue compreender e respeitar os sentimentos e emoções do Colaborador, não perdendo de vista os objetivos de desempenho a alcançar e motivando o Colaborador para a sua prossecução.