

LSPA | crl

**Manual Técnico do Sistema de Gestão e Desenvolvimento
de Recursos Humanos**

Rev.2

Este Manual contém as normas orientadoras de referência ao Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (SGDRH) do ISPA para o Pessoal Técnico.

São apresentadas várias áreas ou temáticas sobre os fundamentos conceptuais, técnicos e operacionais relativos ao SGDRH, 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 SGDRH.....	8
5. Componente “Objetivos”.....	9
5.1. Avaliação dos objetivos.....	12
5.2. Como definir objetivos SMART.....	13
6. Componente “Competências”.....	15
6.1. Competências Comportamentais.....	15
6.2. Competências Técnicas.....	17
6.3. Avaliação das Competências.....	18
7. Avaliação Global.....	22
8. Etapas do Processo de Gestão do Desempenho.....	25
9. Plano de Desenvolvimento Individual.....	30
10. Fatores que distorcem a Avaliação.....	32
11. Orientações para a Entrevista de Avaliação.....	34
12. Perguntas Frequentes.....	35
13. Instrumentos do SGDRH.....	38
14. Matriz de Competências – Níveis de Proficiência.....	40

1. Introdução

Os Sistemas de Gestão e Avaliação do Desempenho representam um processo de vital importância ao nível da gestão do Capital Humano nas Organizações, uma vez que os resultados obtidos permitem apoiar o crescimento profissional dos colaboradores e contribuir para o desenvolvimento organizacional.

No ISPA, o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (SGDRH) 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 e construtivo 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 efetivos do desempenho, promovendo uma motivação profissional e uma dinâmica de mudança e melhoria contínua.

Deste modo, gerir o desempenho é mais do que avaliar (a avaliação do desempenho é apenas um momento 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, conseqüentemente, do seu Departamento e da Organização.

O SGDRH 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 e Desenvolvimento de Recursos Humanos | 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 e Desenvolvimento de Recursos Humanos 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 180°

O atual Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Corpo Técnico do ISPA é um sistema a 180°, implicando que o desempenho de cada colaborador é gerido e avaliado pela respetiva chefia hierárquica (avaliação descendente) e pelo próprio (auto-avaliação). 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;
- cada colaborador assume a responsabilidade de 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 crescimento profissional.

Se um colaborador, excepcionalmente, 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 ou, em alternativa, que o processo de avaliação descendente seja realizado em regime de co-avaliação.

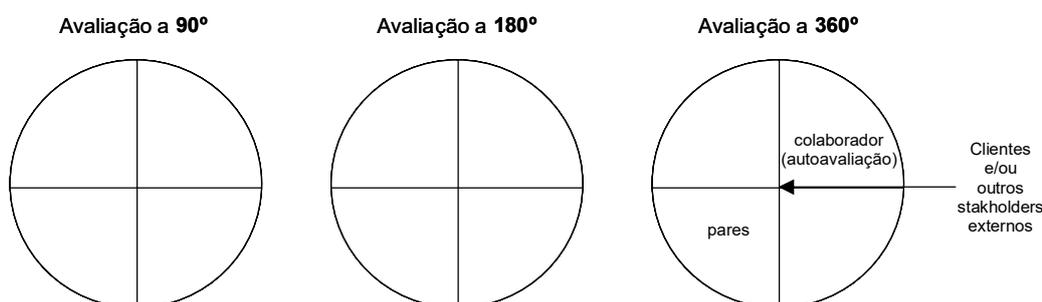
Critérios de Desempenho (e Avaliação)

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

3. Intervenientes e Principais Responsabilidades

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (SGDRH) 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 SGDRH está desenvolvido tendo por base uma **abordagem de "180°"**, onde a avaliação da componente de competências é realizada pela **chefia hierárquica imediatamente superior**, em relação aos seus subordinados, e pelo próprio colaborador (auto-avaliação).

De acordo com o nível de responsabilidade hierárquica, e no que se refere à componente de avaliação de competências do SGDRH, os intervenientes diretos (avaliadores) são:

a) Chefia direta

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

No âmbito do SGDRH, todos as 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:

- Define, em acordo com os colaboradores, os objetivos (departamentais e individuais) de desempenho
- Identifica, em conjunto com os colaboradores, as competências técnicas críticas para o sucesso na função e que serão alvo de avaliação, procedendo à respetiva descrição dos vários níveis (5) de proficiência
- 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 construtivo com vista ao desenvolvimento pessoal e aperfeiçoamento profissional

- Identifica lacunas no desempenho, em interação com o colaborador, e promove a sua correção através da seleção e acompanhamento de atividades potenciadoras do seu desenvolvimento

b) Colaborador/a

Todos os colaboradores envolvidos nos processos de gestão e desenvolvimento 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 técnicas a avaliar
- 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 SGDRH, 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 SGDRH, dinamizando e dando suporte aos diferentes momentos do processo e aos respetivos intervenientes.

Principais Responsabilidades:

- Garantir a comunicação do SGDRH a todos os colaboradores do corpo técnico
- Dar formação às chefias diretas (avaliadores principais) sobre os processos de desenvolvimento pessoal e desempenho
- Fazer chegar a todos os avaliadores (chefias diretas e colaboradores) os links de acesso aos formulários digitais para realização da avaliação de competências, dando a conhecer os prazos limite estabelecidos para a sua concretização, bem como todo o material de suporte considerado necessário
- Assegurar o cumprimento dos prazos de avaliação junto dos avaliadores respetivos
- Assessorar todos os intervenientes do processo avaliativo nas suas questões técnicas e processuais sobre o SGDRH
- Dar a conhecer a todos os colaboradores (de forma individualizada) no início de cada ano de avaliação, os critérios (objetivos e competências) em que serão avaliados,
- Manter atualizado no aplicativo informático que suporta o SGDRH, todos os processos individuais da avaliação de desempenho dos colaboradores

- Emitir relatórios individuais de resultados alcançados e respetivo Plano de Desenvolvimento Individual, que servirão de suporte às entrevistas de desempenho (reuniões de feedback)
- Elaborar relatórios de análise do processo
- Efetuar reajustes ao SGDRH e documentos de suporte quando pertinente

4. Componentes do SGDRH

O SGDRH compreende duas componentes: “Objetivos” e “Competências”, descritas mais detalhadamente nos pontos 5 e 6.

A componente “Objetivos” representa a avaliação quantitativa do SGDRH e engloba as dimensões, organizacional, departamental/unidade e individuais. Os resultados alcançados nesta componente terão uma **ponderação** de **50%** para a nota da avaliação global do colaborador.

A segunda componente reporta-se às competências comportamentais e técnicas do perfil funcional consideradas críticas para o pleno exercício da função atribuída. Corresponde à avaliação qualitativa do SGDRH e os resultados alcançados nesta componente terão uma **ponderação** de **50%** para a nota da avaliação global.



Figura 1. Componentes do SGDRH

5. Componente “Objetivos”

A componente “Objetivos” engloba as diferentes dimensões consideradas fundamentais para alcançar os resultados organizacionais pretendidos, com a necessária transparência, clareza e objetividade. Esta componente comporta a avaliação quantitativa e tem por base critérios pré-definidos, sendo sustentada em factos concretos e mensuráveis pela organização.



Figura 2. Dimensões da componente “Objetivos”

Objetivo Organizacional

Terá correspondência com um dos objetivos estratégicos do ISPA, definidos anualmente pela sua direção. O resultado alcançado neste objetivo será traduzido de igual forma por todos os colaboradores avaliados pelo SGDRH do ISPA.

Objetivo Departamental

Terá correspondência com um dos objetivos do Departamento / Unidade (e, por inerência, os deste com os objetivos estratégicos do ISPA), definidos anualmente pelos responsáveis de Departamento / Unidade. O resultado alcançado neste objetivo será traduzido de igual forma por todos os colaboradores do Departamento / Unidade a que pertencem.

Objetivos Individuais

Estes objetivos correspondem ao “desempenho individual” do colaborador, pressupondo-se o seu **alinhamento com os objetivos do Departamento/Unidade** (e, por inerência, os deste com os objetivos estratégicos do ISPA).

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

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

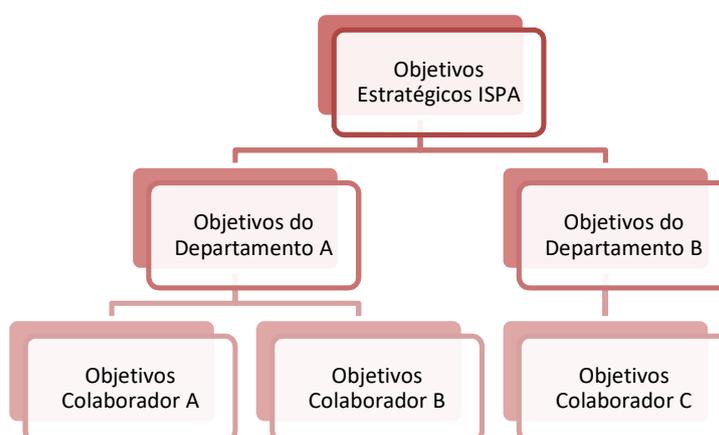


Figura 3. Esquema ilustrativo do desdobramento de objetivos em “cascata”

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 e estratégia 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 três objetivos individuais** a atingir de acordo com as atribuições funcionais.

A definição dos objetivos individuais, à semelhança dos organizacionais e departamentais, 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.

Assim que definidos, os objetivos individuais, bem como os objetivos departamentais, deverão ser introduzidos pelas chefias na plataforma informática de suporte ao SGDRH, através de **link** que será disponibilizado pelo Departamento de Recursos Humanos, que dará acesso a um formulário eletrónico, onde serão introduzidos, por tipologia de objetivo, os seguintes dados:

- Objetivo (designação)
- Descritivo
- Meta ou Níveis de Desempenho (resultados intervalares)
- Ponderação

Os **resultados dos objetivos** são obtidos tendo em consideração a ponderação de cada um dos objetivos definidos e contribuem em **50%** para a avaliação global.

Assim, para os resultados dos objetivos, as diferentes dimensões avaliadas têm as seguintes ponderações:

- Organizacional – 5 %
- Departamental – 20 %
- Individuais – 75 %

No que respeita aos objetivos individuais (2 a 3), a cada objetivo a chefia atribui uma determinada **ponderação**, sendo o total destas igual a **75%**.

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

Designação	Descritivo	Ponderação	Definido por
Objetivo Organizacional		5 %	Direção
Objetivo Departamental		20 %	Chefia
Objetivo Individual 1		20 %	Chefia
Objetivo Individual 2		30 %	Chefia
Objetivo Individual 3		25 %	Chefia
		100 %	

Figura 4. Exemplo de definição de objetivos, respetivas ponderações e responsáveis pela sua definição

Durante o período em que decorre a avaliação, qualquer alteração que se pretenda fazer aos objetivos departamentais e/ou individuais só poderá ser realizada em articulação direta com o Departamento de Recursos Humanos.

5.1. 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 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 e os 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 seguinte exemplo:

Designação	Descritivo	Níveis de desempenho			
		Mínimo 1	2	3	Máximo 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 5. 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- Excepcional”.

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.

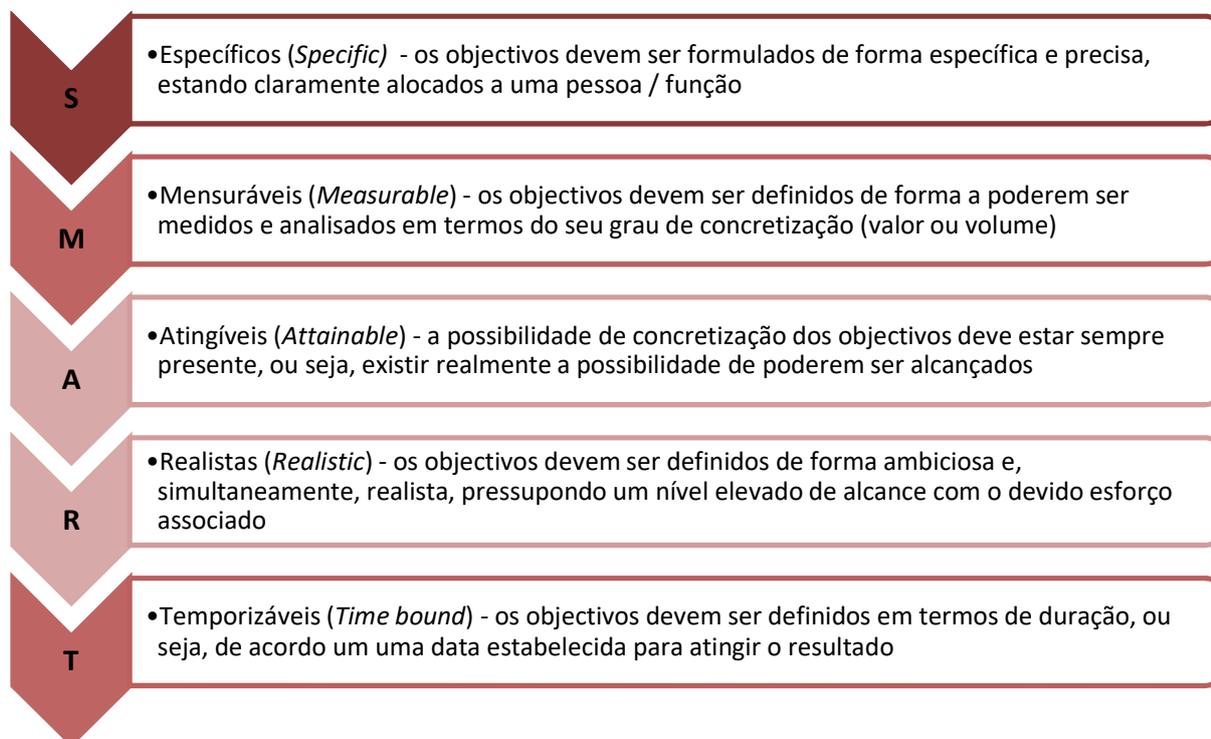
Por último, refira-se que diferentes colaboradores com uma mesma função podem ter objetivos quantitativos diferentes. Tal justifica-se porque não é um dado adquirido que todos os colaboradores com uma mesma função detenham exatamente todas as responsabilidades e tenham de executar todas as tarefas que 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 6. Processo de definição e avaliação de objetivos Departamentais e Individuais

5.2. 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"

6. Componente “Competências”

A componente “Competências” representa a avaliação qualitativa do SGDRH e engloba as competências comportamentais e técnicas consideradas fundamentais para o sucesso no desempenho das funções atribuídas, com vista o alcance dos resultados pretendidos.



Figura 7. Dimensões da componente “Competências”

6.1. Competências Comportamentais

As Competências Comportamentais referem-se ao desempenho qualitativo do colaborador 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 críticas** (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.

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 comportamental e respetivos níveis de proficiência

Designação da Competência	Descrição da Competência	Níveis de Proficiência				
		1	2	3	4	5
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 feedback constante	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado	Procura dar resposta às solicitações de Clientes internos e externos, necessitando melhorar a capacidade de iniciativa Mantém os seus Clientes a par do desenvolvimento e progresso relativo aos pedidos efetuados, sempre que contactado para tal É cordial e afável nas relações que estabelece com os seus Clientes, gerando um clima favorável	Estabelece contacto com os seus Clientes internos ou externos, de forma regular, de modo a prestar um bom serviço 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	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 feedback sobre o grau de satisfação do Cliente e procura melhorar a oferta de produtos e serviços de acordo com os inputs recolhidos 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 – excede expectativas Introduz melhorias significativas de forma regular no serviço ao Cliente, preocupando-se ativamente em incrementar o seu grau de satisfação Define e contribui para a elaboração de planos de ação que visem garantir a máxima satisfação do Cliente, empenhando-se pessoalmente na sua concretização Desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável em termos de responsabilidades e operacionalização

As competências comportamentais encontram-se já previamente definidas e descritas na plataforma informática de suporte do SGDRH do ISPA, não havendo necessidade de intervenção direta das chefias e/ou colaboradores na sua especificação.

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.

Deverão ser identificadas 2 ou 3 competências técnicas, pela chefia direta em articulação com o colaborador, e, à semelhança do que acontece com as competências comportamentais, proceder à respetiva descrição de competência e definição de níveis de proficiência, de 1 (um) a 5 (cinco), de forma a permitir **avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência**, conforme exemplo apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Exemplo de descrição de competência técnica e respetivos níveis de proficiência

Designação da Competência	Descrição da Competência	Níveis de Proficiência				
		1	2	3	4	5
Capacidade de utilização de aplicações Office	Saber operar com um terminal de computador e trabalhar com as principais aplicações Office (Word, Excel, PowerPoint)	Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.	Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa/orientada.	Conhecimentos avançados dos instrumentos, técnicas e métodos adequados para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa / técnica / rotina.	Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica / tática.	Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.

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.).

Uma vez definidas às competências técnicas, estas deverão ser introduzidas na plataforma informática de suporte ao SGDRH dos ISPA, pela chefia, através de link disponibilizado pelo Departamento de Recursos Humanos. Este link será disponibilizado para o e-mail profissional das chefias e dará acesso a um formulário eletrónico onde serão introduzidos os seguintes dados por colaborador:

- Competência técnica
- Descrição
- Níveis de proficiência (de 1 a 5)

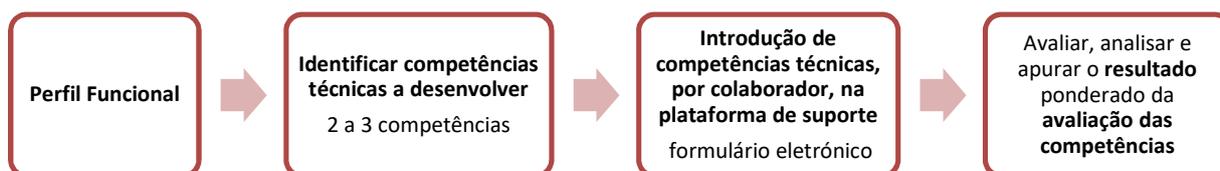


Figura 8. Processo de identificação e avaliação de competências técnicas

6.3. Avaliação das Competências (Comportamentais e Técnicas)

O conjunto das competências comportamentais e técnicas são avaliadas quer pela chefia direta (avaliação descendente) quer pelo próprio colaborador alvo de avaliação (auto-avaliação), de forma **independente e individualizada**.

Para o resultado final da componente de competências (comportamentais e técnicas) a avaliação descendente terá uma **ponderação de 90%** e a auto-avaliação uma **ponderação de 10%**.

O processo de avaliação será realizado nos períodos definidos para o efeito, através da disponibilização de um Link para o e-mail profissional de cada um dos intervenientes (chefias e colaboradores). Este link dará acesso a um formulário eletrónico, o qual poderá ser acedido a partir de qualquer equipamento

informático, desde que com ligação à internet, e apenas durante o período de tempo definido pelo Departamento de Recursos Humanos.

Durante este intervalo de tempo, será sempre possível aceder à informação preenchida pelos intervenientes no processo de avaliação, podendo a mesma ser editada e corrigida. Após a data limite definida para o processo de avaliação, o referido formulário só será acessível através de pedido dirigido ao Departamento de Recursos Humanos, devendo no mesmo estar **expresso os respetivos motivos que fundamentam a necessidade de aceder ao formulário de avaliação fora do prazo estipulado.**

Os links rececionados a cada um dos intervenientes (chefias e colaboradores) darão acesso a **formulários individuais e independentes.**

A avaliação das competências 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.

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 de comportamento que facilitam o posicionamento do desempenho).

No preenchimento do formulário, sempre que as competências sejam classificadas nos **níveis 1 (um) ou 5 (cinco) é obrigatório o preenchimento do campo “observações”**, onde deverão ser explanados os principais motivos (aspetos positivos e/ou pontos de melhoria) que fundamentam essa decisão. Nos restantes níveis - 2 (dois), 3 (três) e 4 (quatro) – embora sem carácter de obrigatoriedade, o campo “observações” poderá ser preenchido sempre que considerado relevante.

O formulário disponibiliza também um campo para *upload* de documentos, em diferentes formatos (word, excel, email e zip), para que possam ser anexadas evidências críticas do desempenho e que ajudam a fundamentar a decisão tomada na classificação das competências em análise. Sempre que seja necessário **anexar mais do que um documento, os mesmos deverão ser sempre colocados e agrupados numa pasta única em formato zip.**



ISPA
SISTEMA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

É missão do SGDRH: Reforçar a evolução pessoal e profissional numa lógica de melhoria contínua e de acordo com uma cultura de excelência.

Auto-avaliação

O presente questionário serve para se auto-avaliar nas competências comportamentais e técnicas, devendo indicar o nível que considera ter alcançado em cada uma das competências apresentadas (avaliação relativa ao ano transato - 2016).

Colaborador
Função

Focalização nos Resultados

Autocontrolo

Pensamento Analítico

Iniciativa

Inovação

Upload de documento (PDF, Word, Excel, Email e Zip)

Procurar...

Gravar

Figura 9. Exemplo de formulário eletrónico (auto-avaliação) para avaliação de competências

Ao conjunto das competências comportamentais e técnicas é atribuída uma **ponderação** de **50%** para a nota da avaliação global (comportamentais = 30% / técnicas = 20%).

Para cada competência identificada (comportamental e técnica) a plataforma informática de suporte ao SGDRH atribui por defeito uma **ponderação equitativa das competências comportamentais (total ponderação = 60%)** e uma **ponderação equitativa das competências técnicas (total ponderação = 40%)**, conforme exemplo apresentado na figura 10. Contudo, caso a chefia assim o entenda, a **ponderação** de cada competência (comportamental e técnica) **pode ser ajustada**, consoante a respetiva importância para o desempenho da função, de modo a que o resultado da avaliação global das competências comportamentais e técnicas corresponda à **soma ponderada** das diferentes competências (60% e 40% respetivamente), sendo que o total da percentagem das ponderações terá ser igual a “100%”, conforme exemplo apresentado na figura 11.

Competência	Tipologia	Ponderação	Total por tipologia
Inspirar Confiança	Comportamental	12 %	60 %
Orientação para o Cliente	Comportamental	12 %	
Focalização nas Soluções	Comportamental	12 %	
Qualidade de Serviço	Comportamental	12 %	
Autodesenvolvimento	Comportamental	12 %	
Microsoft Office	Técnica	20 %	40 %
Técnicas de Comunicação Institucional	Técnica	20 %	

100 %

Figura 10. Exemplo de ponderações atribuídas diretamente pela plataforma informática.

Competência	Tipologia	Ponderação	Total por tipologia
Inspirar Confiança	Comportamental	10 %	60 %
Orientação para o Cliente	Comportamental	15 %	
Focalização nas Soluções	Comportamental	10 %	
Qualidade de Serviço	Comportamental	15 %	
Autodesenvolvimento	Comportamental	10 %	
Microsoft Office	Técnica	15 %	40 %
Técnicas de Comunicação Institucional	Técnica	25 %	

100 %

Figura 11. Exemplo de ponderações atribuídas definidas pela chefia.

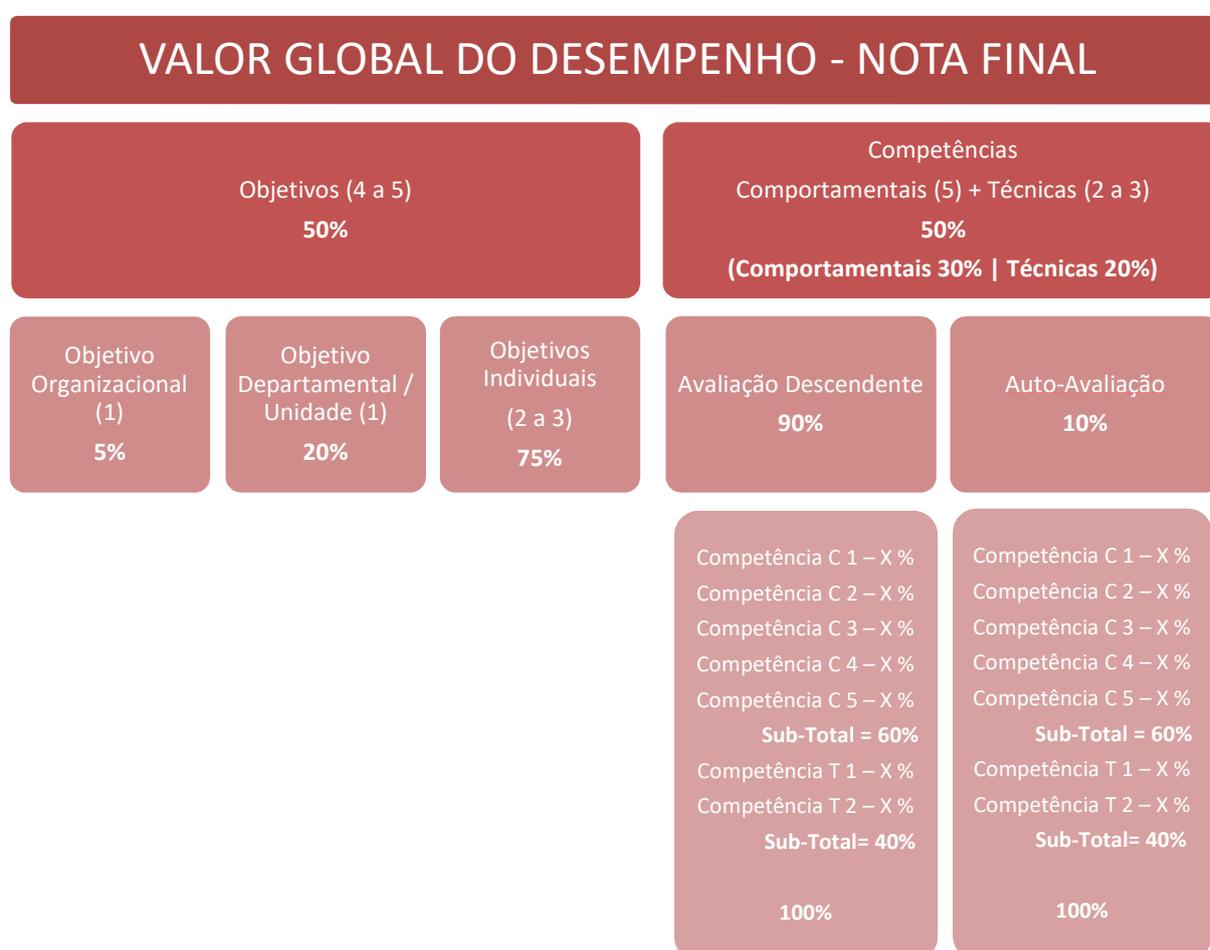
O **resultado da avaliação das Competências** corresponde ao peso global desta dimensão, considerando a ponderação individual de cada competência avaliada.

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”.

7. Avaliação Global

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

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



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



Figura 12. Processo de apuramento da avaliação global do desempenho

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 13.

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
[0,00 a 2,00]	[2,01 a 3,00]	[3,01 a 4,00]	[4,01 a 4,50]	[4,51 a 5,00]

Figura 13. 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 [0,00 a 2,00]	<p>Aplica-se aos colaboradores cujo desempenho está claramente aquém dos requisitos básicos da sua função.</p> <p>Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado, caso o colaborador permaneça na função.</p>
D – Necessita Melhorar [2,01 a 3,00]	<p>Reflete um desempenho que não cumpre na sua totalidade as exigências da função.</p> <p>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.</p>
C – Bom [3,01 a 4,00]	<p>É consistente na forma como cumpre os resultados esperados para o desempenho da função.</p> <p>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.</p> <p>Os colaboradores posicionados neste nível conseguem cumprir a sua missão de forma eficaz e profissional.</p>
B – Muito Bom [4,01 a 4,50]	<p>Os colaboradores que se situam neste nível apresentam um desempenho que supera de forma consistente as expectativas relativas à função.</p> <p>Estes colaboradores demonstram, de forma regular e significativa, resultados que se destacam pela positiva face ao esperado para a função.</p>
A – Excepcional [4,51 a 5,00]	<p>Representa um nível de desempenho a atribuir exclusivamente a colaboradores que, de forma clara e consistente, conseguem atingir resultados excepcionais e extraordinários em todas as manifestações do seu trabalho.</p> <p>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.</p>

8. Etapas do Processo de Gestão de Desempenho

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos 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.

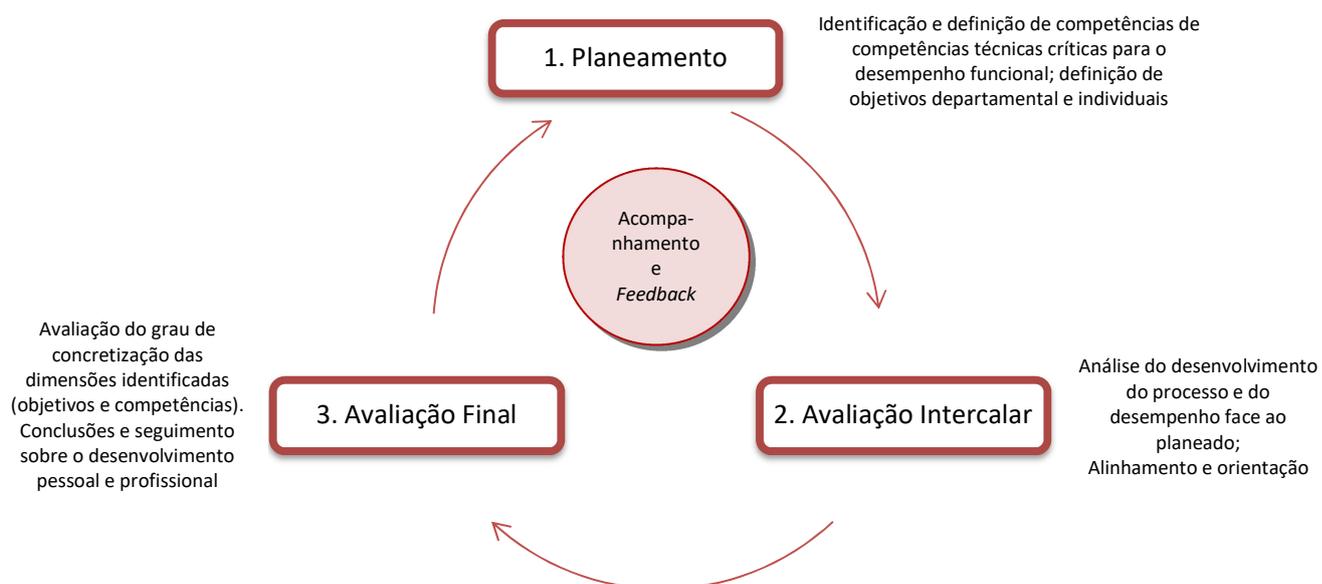


Figura 14. Ciclo contínuo da gestão do desempenho, numa ótica de desenvolvimento pessoal e crescimento profissional

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 2 dimensões avaliadas: objetivos quantitativos e competências (comportamentais e técnicas).

ANUAL [Janeiro/Fevereiro]

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

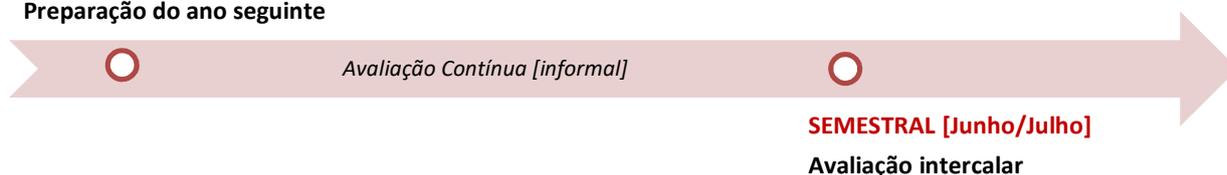


Figura 15. Periodicidade dos momentos de avaliação de desempenho

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 técnicas a desenvolver no período considerado • Identificar e definir os objetivos departamental e individuais • Comunicar ao colaborador a totalidade dos critérios em que será avaliado: objetivos (organizacional, departamental e individuais) e competências (comportamentais e técnicas) <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A chefia identifica e discute com o colaborador as 2 ou 3 competências técnicas a desenvolver a partir do perfil funcional de cada colaborador, definindo os respetivos níveis de proficiência (1 a 5); • A chefia identifica 1 objetivo departamental para a equipa que coordena e 2 a 3 objetivos individuais para cada um dos colaboradores (com os respetivos indicadores e metas), em linha com os objetivos estratégicos do ISPA; • A chefia formaliza os objetivos e competências técnicas definidas na plataforma de apoio ao SGDRH através de formulário próprio, em formato eletrónico, disponibilizado pelo Departamento de Recursos Humanos (link enviado para o e-mail profissional da chefia).

	<p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulários eletrônicos para definição de competências técnicas e definição de objetivos • Perfis Funcionais
<p>Avaliação Contínua (realizada no cotidiano, 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 Inicial de Avaliação de Desempenho do Colaborador (identificação dos objetivos e competências em avaliação para o ano em referência) • Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte • Matriz de Competências e Níveis de Proficiência • 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>Objetivos:</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 dos objetivos e das competências, e efetuar os reajustes necessários em termos de objetivos a atingir (avaliando recursos necessários à disposição do colaborador para a sua prossecução), bem como identificação de medidas a implementar de forma prioritária com vista o reforço de competências (comportamentais e técnicas).

	<p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha de resultados intercalares para os vários indicadores identificados (objetivos) e realização da avaliação descendente e auto-avaliação (competências). • Realizar uma reunião entre chefia e colaborador, tendo por base o relatório individual de resultados da avaliação e o Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte (implica preparação por parte de Avaliador e Avaliado). • Registo da informação pela chefia e colaborador. <p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulários de avaliação descendente e de auto-avaliação • Relatório individual de resultados de avaliação • Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte • Plano de Desenvolvimento Individual • 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"> • Identificar o grau de concretização final dos objetivos e das competências. • Comparar a evolução no desempenho realizado ao longo do ano (avaliação intercalar <i>versus</i> avaliação final). • Motivar o colaborador e otimizar o seu desempenho. • Obter informação sobre os colaboradores que permita uma gestão eficaz da equipa e a definição de novos objetivos de desempenho. <p>Como?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolha de resultados intercalares para os vários indicadores identificados (objetivos) e realização da avaliação descendente e auto-avaliação (competências). • Realizar entrevista final de desempenho para reconhecer o bom desempenho e formalizar o Plano de Desenvolvimento Individual. • Definir os objetivos funcionais para o ano seguinte (em novo Formulário eletrónico para inserção de objetivos departamental e individual). • Ajuizar sobre a necessidade de redefinir as competências técnicas a desenvolver (em novo Formulário eletrónico para inserção de competências técnicas).

	<p>Ferramentas / Documentos de suporte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Relatório individual de resultados de avaliação (avaliação intercalar e avaliação final).• Plano de Desenvolvimento Individual• Guia de Orientação para as Entrevistas de Reporte.• Formulários eletrónicos para definição de competências técnicas e definição de objetivos
--	--

9. Plano de Desenvolvimento Individual

É missão do SGDRH do Corpo Técnico do ISPA “**Reforçar a evolução pessoal e profissional numa lógica de melhoria contínua e de acordo com uma cultura de excelência**”.

Neste sentido, o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tem como objetivos central a promoção do desempenho individual, devendo a análise dos resultados alcançados constituir um contributo importante para outras iniciativas ou ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, que visem o desenvolvimento dos colaboradores.

Os resultados da avaliação do desempenho, nas suas várias dimensões (objetivos e competências) podem, assim, gerar informações que originem, entre outros, a gestão e desenvolvimento de:

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

No final de cada período de avaliação – intercalar e final – a plataforma informática de suporte ao SGDRH do ISPA permite gerar diferentes relatórios de análise, dos quais se destaca com particular interesse, o **relatório de avaliação individual**. Este disponibiliza, por colaborador, as seguintes informações:

- Resultados obtidos: globais; por dimensão avaliada (objetivos e competências comportamentais e técnicas); por tipologia de avaliação (avaliação descendente e auto-avaliação);
- Comparação entre resultados alcançados na avaliação intercalar e avaliação final;
- Comentários da chefia e do colaborador (recolhidos no momento de preenchimento dos formulários de avaliação);
- Documentos anexados pela chefia e/ou colaborador (evidências recolhidas durante o processo avaliativo);
- Plano de Desenvolvimento Pessoal.

O “**Plano de Desenvolvimento Pessoal**” é dedicado à identificação e acompanhamento de um conjunto de ações a desenvolver pelo colaborador, num determinado período de tempo, com vista a melhoria do desempenho evidenciado durante o período de avaliação. Centra-se, portanto, numa perspetiva de melhoria futura dos desempenhos individuais e, conseqüentemente, departamentais e organizacionais. As ações a desenvolver deverão ser definidas em função dos pontos a melhorar identificados durante o processo avaliativo e momento de entrevista de desempenho (feedback de resultados), devendo ser alvo de acompanhamento próximo por parte das chefias, colaboradores e DRH.

Estas ações deverão ter impacto direto nas competências (comportamentais e/ou técnicas) e/ou objetivos, priorizando as mais relevantes para desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

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** – acontecem 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

1 – Porquê ajustar o anterior sistema de avaliação?

A evolução do atual sistema de avaliação estava prevista para quando se iniciasse um novo ciclo de avaliação (triénio). Essa evolução decorre da experiência adquirida e dos resultados obtidos durante o ciclo avaliativo correspondente ao triénio 2014-2016, que agora se encerra, e pretende introduzir ajustamentos que permitam melhorar a eficácia e consistência do sistema bem como uma melhor articulação com os mecanismos de recompensa e incentivos.

Esta evolução será prosseguida nos próximos ciclos avaliativos, sempre numa perspetiva de melhoria continuada do sistema.

2 – Quais são os ajustamentos introduzidos?

O modelo em vigor para o triénio 2017-2019 pretende ser mais abrangente passando a contemplar duas dimensões, a saber:

- i) A avaliação do desempenho
- ii) A análise do potencial

Esta maior abrangência tem reflexo na própria designação do sistema que passou a adotar a designação de “*Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos*” em alternativa à anterior designação de “*Sistema de Avaliação do Desempenho*”.

Adicionalmente a operacionalização do sistema será suportada por uma plataforma digital que agilizará o processo de avaliação e centralizará toda a informação relevante.

3 – O que muda na dimensão “Avaliação do Desempenho”

O Avaliação do Desempenho utiliza um modelo semelhante ao utilizado em 2014-2016 tendo sido introduzidos alguns ajustes no peso relativo das três componentes em avaliação (competências comportamentais, competências técnicas e objetivos funcionais) e, em relação aos objetivos, introduzido o conceito de objetivo organizacional e departamental que coexistirão com os objetivos individuais.

O manual de proficiências das competências comportamentais foi também objeto de revisão.

Foi ainda instituído o Painel de Moderação enquanto instrumento de harmonização do procedimento de avaliação.

4 – Em que consiste a “Análise do Potencial” e como se concretiza?

A Análise do Potencial permite uma reflexão individualizada sobre as competências e experiência de cada um, de forma a potenciar-se o respetivo crescimento profissional, assim como em garantir as condições para se assumirem novos desafios, novas tarefas ou responsabilidades, com benefícios claros para o próprio e com impacto no ISPA.

Esta análise permite a construção de um Plano de Ação Individual de Desenvolvimento, o qual será devidamente monitorizado e apoiado até à sua concretização.

5 – Quais são as implicações do novo Sistema de Avaliação?

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos visa:

- i) Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores da carreira técnica;
- ii) Recompensar e incentivar desempenho meritório.

Para este efeito foram ajustados os mecanismos existentes e introduzidos novos instrumentos que permitam assegurar melhores condições de concretização destes objetivos.

6 – Quais são os mecanismos de recompensa e incentivos?

O Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos prevê um conjunto de instrumentos que visam incentivar o desempenho e o desenvolvimento do potencial dos trabalhadores da carreira técnica.

Assim, a par do mecanismo de progressão na carreira com efeitos trianuais, é instituído um prémio anual que se destinará a incentivar o desempenho meritório do trabalhador em resultado da respetiva Avaliação do Desempenho.

Este prémio está condicionado à existência de dotação orçamental e é atribuído apenas nos anos em que não se concretize a progressão na carreira ou uma promoção funcional.

Adicionalmente foram desenvolvidos um conjunto de incentivos não pecuniários, os quais visam gerar um conjunto de benefícios que possam impactar no bem-estar dos trabalhadores, assim como no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

7 – Em que consiste o prémio anual de desempenho e qual o seu valor?

Anualmente e sempre que o orçamento disponível o permita, o ISPA fixará um valor global destinado à concessão de prémios de desempenho.

Os prémios de desempenho têm periodicidade anual e são atribuídos aos trabalhadores que tenham obtido, no ano a que respeita, a classificação de “Muito Bom” ou “Excelente”.

O valor do prémio a atribuir anualmente a cada trabalhador dependerá:

- i) Do valor global fixado pelo ISPA;
- ii) Do número de trabalhadores abrangidos e pelos quais se distribuirá esse valor global;
- iii) Da classificação do trabalhador.

O prémio anual será concedido até 31 de maio do ano seguinte àquele a que respeita.

Este prémio está condicionado à existência de dotação orçamental e é atribuído apenas nos anos em que não se concretize a progressão na carreira ou uma promoção funcional.

8 – Como se processa a progressão na carreira?

A progressão na carreira continuará a ocorrer no final de cada triénio avaliativo desde que estejam reunidas as condições orçamentais para o efeito.

O novo modelo de progressão é mais realista porque considera uma velocidade de progressão mais moderada complementando-a, de forma articulada, com outros tipos de incentivo e recompensa como sejam os prémios anteriormente referidos.

9 – O novo ciclo avaliativo aplica-se a partir de 2017 a todos os trabalhadores?

Apenas deverão iniciar novo ciclo avaliativo os trabalhadores que já concluíram o ciclo anterior.

Caso contrário, antes de se iniciar novo ciclo, o trabalhador deverá completar o ciclo avaliativo anterior nos termos, condições e com os efeitos previstos no mesmo. Estão nesta situação os trabalhadores que foram admitidos quando o mesmo se encontrava já a decorrer e já tiveram pelo menos uma avaliação anual ou os trabalhadores que tenham tido uma ausência prolongada que não lhes tenha permitido realizar as três avaliações do triénio.

Os trabalhadores que, em resultado de alterações funcionais (promoções), tenham (re)iniciado novo ciclo avaliativo ainda durante o triénio anterior concluem esse ciclo já no atual sistema.

13. Instrumentos do Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Formulário de Objetivos

Formulário eletrónico enviado às chefias, ao qual se acede através de um Link disponibilizado pelo DRH, destinado à inserção na plataforma informática de apoio ao SGDRH dos objetivos departamental e individuais por colaborador.

Formulário de Competências Técnicas

Formulário eletrónico enviado às chefias, ao qual se acede através de um Link disponibilizado pelo DRH, destinado à inserção na plataforma informática de apoio ao SGDRH das competências técnicas definidas por colaborador (designação da competência, descrição e níveis de proficiência).

Ficha de Avaliação de Desempenho (avaliação descendente e auto-avaliação)

Formulário principal do SGDRH, para proceder à avaliação de competências /comportamentais e técnicas) por parte dos diferentes intervenientes do processo de avaliação (chefias / avaliação descendente e colaboradores / auto-avaliação). Este formulário é disponibilizado duas vezes no ano (avaliação intercalar e avaliação final), através de Link de acesso pessoal e individual enviado para o e-mail profissional das chefias e dos colaboradores.

Relatório de Avaliação Individual

Documento emitido pelo DRH através da plataforma informática de suporte ao SGDRH, que permite a análise dos vários resultados obtidos por colaborador, nos diferentes domínios/componentes de avaliação, bem como a identificação e definição de ações de melhoria no **Plano de Desenvolvimento Individual**.

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, revisão 1 de Novembro/2013”,

“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 SGDRH pelas chefias e colaboradores.

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.
Níveis de Proficiência	# Nível 1 Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2 <i>Procura adotar uma atitude responsável</i> <ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se por responder pelas atribuições que lhe competem, devendo 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, faltando, ainda, maior nível de autonomia • Informa os outros sobre aspetos importantes para o desenvolvimento do trabalho, apenas quando tal lhe é solicitado
	# Nível 3 <i>É zeloso em relação a compromissos</i> <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 • Pondera de forma criteriosa, estruturada e fundamentada as situações, conseguindo agir eficiente e eficazmente • Implementa ações com vista a melhorar eventuais resultados desfavoráveis
	# Nível 4 <i>Inspira confiança e credibilidade</i> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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
	# Nível 5 <i>Promove uma imagem de profissionalismo</i> <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho que demonstra, de forma clara e consistente, padrões e resultados excepcionais e extraordinários em toda a linha do desenvolvimento da sua função • 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 • Desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável em termos de responsabilidades e operacionalização

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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Relaciona-se adequadamente com o Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Procura dar resposta às solicitações de Clientes internos e externos, necessitando melhorar a capacidade de iniciativa • Mantém os seus Clientes a par do desenvolvimento e progresso relativo aos pedidos efetuados, sempre que contactado para tal • É cordial e afável nas relações que estabelece com os seus Clientes, gerando um clima favorável
	# Nível 3	Envolve-se no Serviço ao Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece contacto com os seus Clientes internos ou externos, de forma regular, de modo a prestar um bom serviço • 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	Disponibiliza-se para satisfazer o Cliente <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 • Mostra dinamismo na procura de informação sobre o Cliente, por forma a explorar aprofundadamente o seu perfil, necessidades e preferências
	# Nível 5	Excede as expectativas do Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Consegue apresentar as soluções mais adequadas ao Cliente e oferecer produtos e serviços complementares – excede expectativas • Introduce melhorias significativas de forma regular no serviço ao Cliente, preocupando-se ativamente em incrementar o seu grau de satisfação • Define e contribui para a elaboração de planos de ação que visem garantir a máxima satisfação do Cliente, empenhando-se pessoalmente na sua concretização • Desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável em termos de responsabilidades e operacionalização

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.
Níveis de Proficiência	# Nível 1 Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2 Aplica as práticas estabelecidas <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 Melhora a aplicação das soluções <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 • 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 4 Inova na oferta de soluções <ul style="list-style-type: none"> • É criativo na forma como analisa as soluções organizacionais • 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
	# Nível 5 Dinamiza a criação e oferta de soluções <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia uma visão estratégica no que concerne à definição de soluções organizacionais • Analisa, estuda e propõe soluções que apresentem um Valor Acrescentado para o Cliente, que se traduzem em níveis elevados de satisfação • A demonstração de soluções inovadoras facilita a eficiência e eficácia na sua atuação e da equipa onde se insere • É tido como alguém que é capaz de gerar resultados excepcionais e extraordinários, em momentos de decisão rápida perante as dificuldades

Competência	Descrição	
4. Qualidade de Serviço	Manter focalização na excelência. Assegurar, continuamente, serviços e produtos de qualidade aos Clientes externos ou internos.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Cumpra os padrões existentes <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	Melhora a qualidade de serviço <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 • Obtém, de forma regular, <i>feedback</i> sobre a qualidade do serviço prestado
	# Nível 4	Procura a melhoria contínua <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Dinamiza constantemente, junto do Cliente interno ou externo, ações de âmbito organizacional para melhorar a qualidade do serviço
	# Nível 5	Promove a excelência <ul style="list-style-type: none"> • Define e apresenta, a nível estratégico, orientações que guiem 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 • Desempenho raramente igualado por outros colaboradores em função comparável em termos de responsabilidades e operacionalização

Competência	Descrição	
5. Autodesenvolvimento	Capacidade para adquirir continuamente competências para o desenvolvimento pessoal e profissional. Procurar o <i>feedback</i> como base do desenvolvimento.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	<i>Aceita orientações</i> <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
	# Nível 3	<i>Acredita nas suas capacidades</i> <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 • Procura <i>feedback</i> constante por forma a incrementar o seu desenvolvimento
	# Nível 4	<i>Investe no desenvolvimento pessoal e profissional</i> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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
	# Nível 5	<i>Supera desafios</i> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Enfrenta obstáculos e dificuldades com tranquilidade, demonstrando não perder o controlo sobre o planeamento e objetividade de ação • Toma a iniciativa de assumir desafios como fator de desenvolvimento pessoal e da equipa onde se insere • É tido como alguém em quem se pode confiar totalmente, perante condições de dificuldade e em que se exige tomada de decisão rápida

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 claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
# 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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expetativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Coopera e colabora com a equipa <ul style="list-style-type: none"> • Revela participação 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 exclusivamente respeito • Partilha com os colegas informações e conhecimentos relevantes ou úteis, dentro do que lhe é exigido • Empreende esforços para gerar a satisfação no Cliente interno ou externo, envolvendo colegas da equipa, quando necessário
	# Nível 3	Demonstra uma atitude e expectativa positiva face à equipa <ul style="list-style-type: none"> • Expressas expetativas relativamente a outros elementos da equipa (contributos, capacidades,) • Defende e valoriza a equipa e os 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 • Solicita e valoriza ideias, opiniões, conhecimentos e contributos dos colegas • Consegue ter uma atitude de abertura para escutar e aprender com os outros
	# Nível 4	Envolve a equipa <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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
	# Nível 5	Gera um espírito de equipa <ul style="list-style-type: none"> • 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 • É tido como um conciliador, sem deixar de expressar assertivamente a sua posição • Defende e utiliza os Valores da Organização como agentes dinamizadores da coesão da equipa e valorização da mesma para o exterior • Utiliza frequentemente expressões de agradecimento e de valorização do trabalho alcançado pela equipa, fazendo-o de forma espontânea e natural • Coloca a equipa no centro do sucesso das ações

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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Mostra disponibilidade para comunicar <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	Comunica de forma ativa <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 • Mostra interesse e solicita ideias e opiniões que integra na tomada de decisão e nas suas atividades de trabalho
	# Nível 4	Personaliza a comunicação <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Promove, de forma consistente, uma comunicação informal e que produza resultados
	# Nível 5	Comunica de forma influente <ul style="list-style-type: none"> • 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 • É tido como negociador nato, numa lógica de ganha-ganha, acima de tudo pela qualidade da sua argumentação, baseada numa lógica coerente, sustentada e objetiva

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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Integra-se na Organização <ul style="list-style-type: none"> • Conhece a visão, missão e valores da Organização, nem sempre demonstrando a necessária compreensão ao nível da ação • 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	Orgulha-se por fazer parte da Organização <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 soluções da Organização • Expressa orgulho, satisfação e dedicação por fazer parte da Organização • Revela um desempenho coerente com a missão, valores e estratégia da Organização
	# Nível 4	Apoia a Organização <ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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
	# Nível 5	Age em prol da Organização <ul style="list-style-type: none"> • Apoia as decisões que beneficiam toda a Organização, ainda que sejam impopulares ou afetem a sua área • Faz concessões em favor dos objetivos globais da Organização, podendo colocar as necessidades desta à frente das suas • Constitui um modelo a seguir e revela estar comprometido com a Organização • Consegue atuar de forma excepcional e extraordinária em todas as ações que envolvam decisões de risco, procurando que os impactos de cada atitude e ação protejam o resultado final para a Organização

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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	<i>Precisa de apoio</i> <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	<i>Mantém a calma</i> <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 • Demonstra determinação na resolução de problemas
	# Nível 4	<i>Revela firmeza</i> <ul style="list-style-type: none"> • 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> • Consegue ser assertivo e revelar firmeza em decisões que envolvam risco, assumindo um padrão equilibrado de controlo emocional
	# Nível 5	<i>É resiliente</i> <ul style="list-style-type: none"> • Possui um elevado grau de resistência, dinamismo e motivação pessoal, contagiando terceiros • Consegue manter o equilíbrio emocional elevado, 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 • Obstáculos e dificuldades são encarados como desafios, planeando ações concretas para o sucesso

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 claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
# Nível 2	Aceita a mudança <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	Age de forma flexível <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 • 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
# Nível 4	Adere à mudança <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Recorre a diferentes meios por forma a obter apoio para implementar alterações, novos processos ou práticas na Organização
# Nível 5	Difunde o processo de mudança <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 • 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 • É tido como um agente de mudança, apresentando-se sempre como um exemplo a seguir, dada a forma célere como absorve objetivos e programa ações sequentes

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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Analisa situações de forma objetiva <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	Reconhece padrões <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 • Utiliza e adapta adequadamente os conceitos ou princípios complexos aprendidos (reconhecimento mais sofisticado de um padrão)
	# Nível 4	Analisa e testa situações alternativas <ul style="list-style-type: none"> • Aborda os problemas nas suas 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 • Equaciona várias hipóteses de soluções e analisa as implicações da implementação de cada uma, identificando as mais adequadas • Pratica a crítica construtiva, apontando novas formas de resolução dos problemas
	# Nível 5	Cria soluções <ul style="list-style-type: none"> • Desenha cenários flexíveis e planos de contingência na resolução de situações complexas • Define e justifica prioridades e propõe, numa base devidamente fundamentada, a melhor solução • Preocupa-se com a construção de soluções inovadoras, que não apresentem apenas um impacto imediato, mas que garantam sustentabilidade no futuro • Consegue demonstrar que as soluções criadas apontam para resultados excecionais e extraordinários, com melhoria significativa nos processos

Competência	Descrição	
13. Pensamento Conceptual	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. Implica questionar, investigar soluções, tecer conclusões, desenvolvendo lógicas de raciocínio inovadoras em prol de um resultado positivo.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Identifica modelos conhecidos <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	Analisa ligações possíveis <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 • Preocupa-se em introduzir alterações aos modelos conceptuais existentes
	# Nível 4	Adapta e melhora modelos conceptuais <ul style="list-style-type: none"> • Reajusta formas de raciocínio de acordo com as necessidades de contexto • Empenha-se em produzir melhores resultados, mesmo em situações complexas • Questiona e investiga ligações inovadoras entre ideias e conceitos • É persistente na análise e procura de conclusões mesmo em situações complexas
	# Nível 5	Cria modelos inovadores <ul style="list-style-type: none"> • Envolve os outros na criação de lógicas de raciocínio que produzam resultados diferenciadores e que se traduzam numa mais-valia para a Organização • Informa-se, elabora trabalho de pesquisa e propõe novos modelos com um impacto de Valor Acrescentado para a Organização • Desenvolve trabalho de comparabilidade com outras realidades, procurando vias de adaptação à realidade em que se insere, numa lógica de obtenção de resultados excecionais

Competência	Descrição	
14. Iniciativa	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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Reage perante as situações <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	Atua com rapidez <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 • Implementa atividades de melhoria em processos de trabalho ou que acrescentam valor ao Cliente, mesmo sem lhe ser pedido
	# Nível 4	Envolve-se de forma persistente <ul style="list-style-type: none"> • Revela uma atitude de persistência perante obstáculos, procurando ativamente formas de resolução eficazes e adequadas • Transmite aos outros o sentido de urgência, em prol do alcance de determinados objetivos ou soluções • Preocupa-se em alavancar projetos e atividades que visam uma otimização do seu Departamento e da Organização
	# Nível 5	Antecipa de forma pró-ativa <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

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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Cumprir padrões estabelecidos <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	Reconhece a importância da inovação <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 • Procura de forma regular encontrar formas inovadoras de desenvolver o seu trabalho não implementadas anteriormente
	# Nível 4	Implementa inovações <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Aumenta a eficiência de processos de trabalho, otimizando recursos e incrementando a competitividade organizacional
	# Nível 5	Desenvolve a excelência na inovação <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 • 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 • Consegue atingir resultados excepcionais e extraordinários, por via de patamares elevados de inovação, sendo reconhecido pela excelência dos mesmos

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>coacher</i> dos seus colaboradores.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# 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 • Assegura-se de que a equipa possui os meios e recursos necessários para concretizar as responsabilidades atribuídas • Dá autonomia à equipa no desenvolvimento dos processos de trabalho e na tomada de decisão
	# Nível 4	Acompanha os Colaboradores <ul style="list-style-type: none"> • Disponibiliza o seu apoio para facilitar o papel da equipa nos seus compromissos • Dá <i>feedback</i> à equipa, com o objetivo de manter a motivação necessária para a concretização dos objetivos • 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 • Estabelece um clima de confiança, proximidade, promovendo o respeito mútuo
	# Nível 5	Age como um verdadeiro coacher <ul style="list-style-type: none"> • Identifica e planeia as ações de melhoria de cada uma dos seus colaboradores • Identifica com sucesso competências explícitas e implícitas e otimiza planos de desenvolvimento e responsabilização • Detém uma visão estratégica que lhe permite estabelecer um plano de ação junto dos seus <i>coachees</i> • Gera disponibilidade pessoal regular para efetuar acompanhamento do desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores • Cria as condições de concretização de evolução dos seus colaboradores, de acordo com a Estratégia da Organização

Competência	Descrição	
17. Desenvolvimento das Pessoas	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.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Expressa expectativas positivas <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
	# Nível 3	Orienta o desenvolvimento <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 • Providencia estratégias de motivação da equipa de forma regular, mesmo em situações difíceis
	# Nível 4	Dá feedback contínuo <ul style="list-style-type: none"> • Consegue dar <i>feedback</i> construtivo (positivo e de aperfeiçoamento), tendo em vista o desenvolvimento contínuo dos Colaboradores • 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
	# Nível 5	Age como um mentor <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

Competência	Descrição	
18. Liderança	Capacidade de mobilizar a equipa, hierárquica ou funcional, no sentido de um objetivo, maximizando as suas diferentes valências.	
Níveis de Proficiência	# Nível 1	Desempenho claramente aquém dos requisitos básicos da sua função Desempenho inferior ao preconizado no # Nível 2 Em termos de expectativas, o desempenho deve melhorar significativamente dentro de um período pré-determinado
	# Nível 2	Define objetivos para a Equipa <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	Informa a Equipa <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	Promove a eficácia da equipa <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 • Responsabiliza-se pelas ações da equipa
	# Nível 5	Atua como um líder influente <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. • Estimula a equipa na identificação do Valor Acrescentado que deve fornecer a Clientes e à Organização, através da implementação de ações de melhoria contínua