



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

*Manual do novo Modelo
de Avaliação de Desempenho*

Índice

- 3** **Visão do novo Modelo de Avaliação de Desempenho**
- 4** **Fatores de desempenho**
 - Objetivos
 - Competências
- 13** **Escalas de Avaliação**
- 14** **O Processo de Avaliação de Reinato Meireles**
- 15** **Reunião de Avaliação de Desempenho**
 - Condução da Entrevista de Avaliação de Desempenho
- 18** **Cronograma**
- 19** **Anexos**



Visão do novo Modelo de Avaliação de Desempenho

O novo modelo de avaliação de desempenho tem como principal objetivo o Desenvolvimento do Colaborador. A partir do novo sistema de avaliação de desempenho será possível melhorar a comunicação entre a liderança e os colaboradores, diagnosticar as necessidades de formação e premiar e promover os colaboradores de uma forma transparente e assente no mérito.

Iremos utilizar a avaliação de desempenho numa perspetiva feedforward, o foco será no futuro e não no passado, tal como nas forças e não nas fraquezas do colaborador. Para garantir a meritocracia e transparência seguimos os seguintes princípios:

- **Justiça** – O sistema recompensa o desempenho das pessoas e as avaliações são feitas através de factos e nunca de opiniões.
- **Universalidade** – Todos são avaliados segundo o mesmo sistema de avaliação de desempenho.

Os fatores de desempenho

Quais são os fatores que condicionam o desempenho?

Serão estabelecidos objetivos, que embora não tenham uma ponderação nesta primeira fase da avaliação, devem nortear as prioridades do colaborador.

O desempenho será avaliado através das competências comportamentais, que equivalem a 30% da ponderação, das competências técnicas, que correspondem a 30% da ponderação, dos objetivos individuais, que equivalem a 20% e dos objetivos de equipa que correspondem a 20% da ponderação.

Objetivos

Cada Direção deverá ter um conjunto de objetivos que irão dar resposta aos desafios da organização. Por sua vez, cada líder de equipa deverá definir objetivos em conjunto com cada colaborador. Estes objetivos deverão ser definidos tendo em conta os critérios SMART.

S – Específico: Os objetivos devem ser claros e não devem conduzir a ambiguidades.

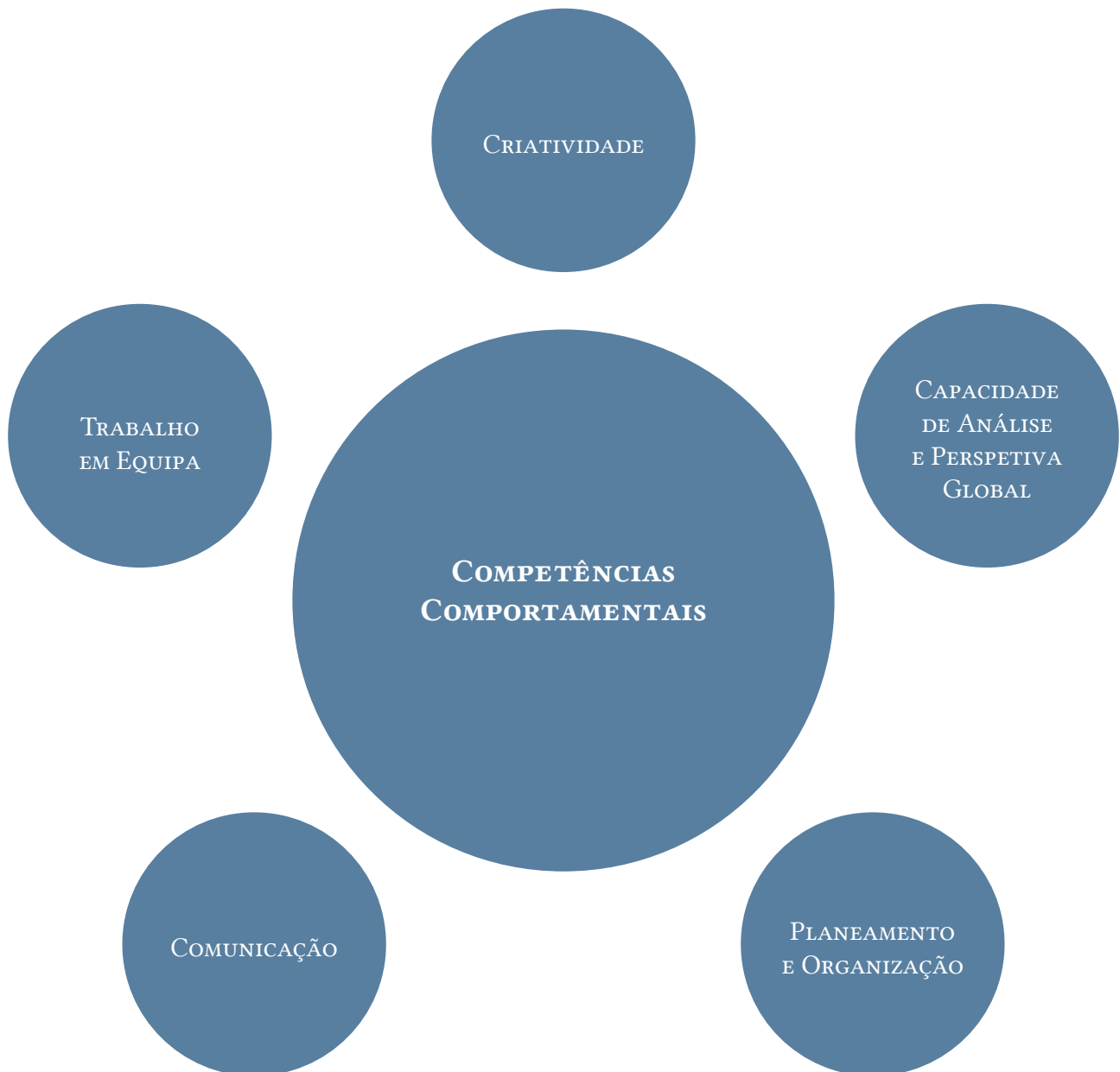
M – Mensurável: Os objetivos devem ser mensuráveis.

A – Atingível: Os objetivos devem ser construídos de forma a poderem ser alcançados.

R – Realista: Devem ser construídos de forma a que existam meios para os alcançar.

T – Temporizáveis: Os objetivos devem ter um prazo de concretização.







Criatividade

- 1 – No seu trabalho, quando confrontado/a com dificuldades, levanta problemas e não é capaz de desenvolver soluções de forma autónoma.
- 2 – Desempenha o seu trabalho seguindo o que lhe é pedido e quando confrontado/a com problemas, recorre à chefia para proceder à sua resolução.
- 3 – No desempenho do seu trabalho procura seguir o que lhe é pedido e quando são propostas novas ideias, é recetivo/a em relação às mesmas e mostra-se capaz de aprofundar.
- 4 – Quando confrontado/a com dificuldades no seu trabalho propõe soluções adequadas e adota uma postura de melhoria contínua.
- 5- É capaz de antecipar desafios e propor soluções. Identifica pontos fortes e fracos antes da tomada de decisão.



Trabalho em equipa

- 1 – Apresenta dificuldades em trabalhar em equipa, gera intrigas e recusa-se constantemente a ajudar o/as colegas e a compreender ideias diferentes das suas.
- 2 – Apresenta alguma resistência ao trabalho em equipa, procura fazer valer o seu ponto de vista sem ter em consideração o dos outros.
- 3 – Procura ajudar o/as colegas sempre que lhe é solicitado e tem uma postura recetiva em relação às opiniões do/as colegas.
- 4 – Mostra-se disponível para ajudar o/as colegas e procura auscultar as suas opiniões quando desenvolve ideias e iniciativas.
- 5 – Procura criar um ambiente positivo, estimula a partilha de ideias e cria oportunidades de desenvolver projetos comuns.



Comunicação

- 1 – Apresenta lacunas na comunicação, tem tendência a omitir as suas ideias ou opiniões ou a comunicar de uma forma que os seus interlocutores não o/a compreendem.
- 2 – Tem dificuldade em expressar as suas ideias de uma forma clara, sistemática e organizada. Em certas circunstâncias não adapta o discurso ao interlocutor.
- 3 – É capaz de expressar as suas ideias com clareza, mas nem sempre integra as necessidades do outro na sua comunicação.
- 4 – Comunica com clareza, de uma forma lógica e estruturada. Procura um equilíbrio entre a escuta e a argumentação.
- 5 – Comunica sem nunca deixar de apresentar os seus pontos de vista e escutar os pontos de vista dos outros. Negoceia de forma profissional e numa base de respeito mútuo.



Planeamento e organização

- 1 – Não organiza o seu trabalho e tem dificuldades em definir prioridades e dar resposta às solicitações.
- 2 – Apresenta algumas dificuldades em gerir prioridades, dá resposta aos desafios, mas com atrasos nos prazos ou falhas na qualidade.
- 3 – Planeia e organiza o seu trabalho, mas necessita de diretrizes e apoio para dar resposta às solicitações.
- 4 – Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no prazo estabelecido.
- 5 – Organiza e planeia o seu trabalho de acordo com os objetivos, estabelece prioridades com vista à entrega de projetos e conclusão de projetos no tempo estabelecido. Gere o tempo e mostra-se atento/a aos detalhes, antecipando possíveis obstáculos que possam surgir.



Capacidade de análise e perspetiva global

- 1 – Perante nova informação, não é capaz de diferenciar o essencial do acessório.
Executa o seu trabalho sem ter em conta o impacto do mesmo numa perspetiva global.
- 2 – Apresenta dificuldades na análise de informação e em criar propostas consistentes com os objetivos organizacionais.
- 3 – É capaz de compreender e analisar informação relevante ao exercício da sua função.
- 4 – Procura e sistematiza informação necessária ao desenvolvimento do seu trabalho, tendo em conta as necessidades atuais e futuras.
- 5 – Propõe atividades e soluções integradas nos objetivos organizacionais, sendo capaz de estabelecer métodos e métricas. Identifica pontos fortes e de melhoria.



Competências técnicas

- 1 – Apresenta grandes dificuldades ao nível das competências e conhecimentos técnicos inerentes e essenciais ao exercício da função.
- 2 – Apresenta dificuldades ao nível dos conhecimentos e competências técnicas exigidas para executar o seu trabalho.
- 3 – Executa o seu trabalho utilizando as competências e os conhecimentos necessários ao exercício da função, porém apresenta algumas lacunas no desempenho.
- 4 – Domina o conhecimento e as competências inerentes ao seu trabalho.
- 5 – Desenvolve os seus conhecimentos e competências na sua área de atuação.
Procura melhoria contínua.



Objetivos

- 1 – O objetivo não foi cumprido, existem falhas expressivas no objetivo proposto –
Objetivos quantitativos inferiores a 65%.
- 2 – O objetivo não foi cumprido de uma forma integral – Objetivos quantitativos entre 65% e 99%.
- 3 – O objetivo foi cumprido de uma forma integral – Objetivos quantitativos de 100%
- 4 – O objetivo proposto foi superado – Objetivos quantitativos entre 101% e 110%.
- 5 – O objetivo proposto foi largamente superado – Objetivos quantitativos superiores a 110%.

Escalas de avaliação

Quais são as escalas utilizadas e como são avaliadas as competências?

As competências são avaliadas tendo em consideração indicadores comportamentais.

Ou seja, a avaliação é feita tendo em conta a avaliação de comportamentos concretos praticados ao longo do desempenho. Será utilizada uma escala ancorada no comportamento e todas as competências assumem a mesma relevância.

Quem são os avaliadores?

A avaliação terá como princípio a melhoria do desempenho, neste sentido serão considerados dois avaliadores:

Colaborador – inicia o processo com a sua autoavaliação.

Chefias – Coordenam as equipas e são responsáveis pelos seus resultados.

O Resultado final da avaliação de desempenho é obtido através do resultado da média dos valores em cada competência. A soma do valor das competências é dividida pelo número total.

* Dever-se-á ter em consideração que tanto as competências técnicas como as competências comportamentais, têm uma ponderação de 30% cada, bem como que, tanto os objetivos de equipa como os objetivos individuais têm uma ponderação de 20% cada.

Níveis	Nível de desempenho	Média das 7 competências
1	Muito abaixo das expectativas	1 a 1,99
2	Abaixo das expectativas	2 a 2,99
3	Satisfaz as expectativas	3 a 3,99
4	Acima das expectativas	4 a 4,49
5	Muito acima das expectativas	4,5 a 5

Processo de avaliação

Momentos de avaliação

Reunião inicial
12 de maio 2021



Desempenho

Reunião intermédia
22 de novembro 2021



Desempenho



Reunião final de avaliação
12 de maio 2022

Propósito

Definição de objetivos
Ficha de avaliação,
competências e objetivos



Desempenho

**Facultar suporte e meios
de apoio ao desempenho**



Desempenho

**Balço do ano e avaliação
final, construção de um
plano de desenvolvimento
individual**



Intervenientes

Reunião inicial
Avaliadores / Diretores
Avaliador / Trabalhador

Reunião intermédia
Avaliador / Avaliado

Reunião final
Avaliador / Avaliado
Comissão de avaliação
Diretores / Administração
Homologação dos resultados



Reuniões de avaliação

As reuniões de avaliação são momentos fundamentais para a motivação do desempenho. Estas envolvem o colaborador e a chefia para o trabalho conjunto.

As diferentes reuniões têm diferentes objetivos:

Reunião inicial – Em março são definidos e acordados os objetivos que devem ser cumpridos ao longo do ano.

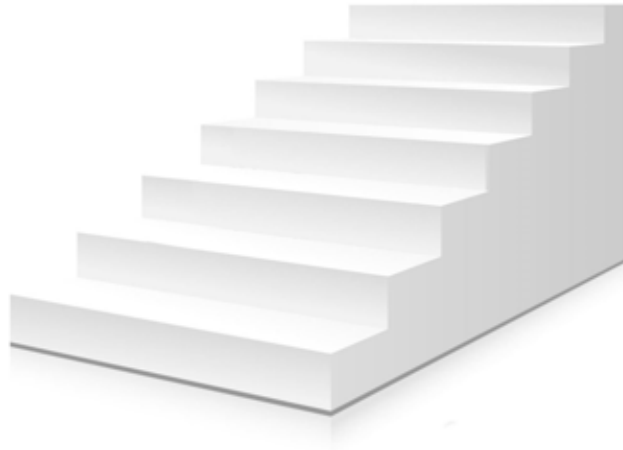
Reunião Intermédia – A meio do ano deve ser feito um balanço sobre o desempenho e um acordo sobre meios de apoio ao desempenho.

Reunião final de Avaliação – Definição do Resultado Final de Avaliação. A chefia e o colaborador reúnem para discutir a hétéro e autoavaliação. Na reunião é feita a avaliação final e é definido um plano de desenvolvimento individual.



Preparação da reunião

- 1 – O processo inicia-se com um e-mail dos Recursos Humanos que indicará os procedimentos e respetivos prazos.
- 2 – As reuniões das chefias e dos colaboradores devem ser agendadas com pelo menos duas semanas de antecedência.
- 3 – As chefias e os colaboradores devem confirmar o acesso à plataforma de suporte (Portal do Colaborador) e devem verificar o que é pedido nos formulários.
- 4 – As chefias e os colaboradores devem preparar as reuniões com os factos mais relevantes que tenham ocorrido durante o ano no que concerne ao desempenho. Nesta fase é importante que se distingam os factos das opiniões.



Etapas da reunião

- 1 – Enquadramento da Reunião (O objetivo da reunião deve ser clarificado).
- 2 – Balanço do ano (O colaborador deve falar 75% do tempo)
- 3 – Plano de Desenvolvimento Individual (O colaborador deve fazer o seu PDI através da metodologia GROW).

Cronograma

Abril 2022		Dias																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Auto-avaliação																																
Hetero-avaliação																																

Maio 2022		Dias																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Reuniões de avaliação																																