

1. Conceito

Gestão do desempenho

“Abordagem estratégica e integrada para alcançar sucesso organizacional sustentado através da melhoria do desempenho das pessoas que lá trabalham, desenvolvendo as capacidades individuais e das equipas”

Armstrong e Baron, 1998 (in p.88)

Segundo Armstrong (2017) a gestão de desempenho é um processo sistemático que melhora o desempenho organizacional através do desenvolvimento dos indivíduos e equipas. Ou seja, conseguir melhores resultados através da compreensão e gestão de desempenho. Esta gestão deve ser feita através de metas planeadas, padrões e requisitos de competências.

É o processo contínuo de melhorar o desempenho, estabelecendo metas individuais e de equipa que estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, planeando o desempenho para alcançar os objetivos, revendo e avaliando o progresso e desenvolvendo o conhecimento, competências e habilidades das pessoas.

Armstrong, 2017

Segundo Alcobia, Gomes, Pereira, Branco & Associados, & Andrade (2004), um sistema formal de avaliação de desempenho consiste na forma pela qual uma organização mede e avalia a eficácia dos desempenhos dos seus colaboradores. A avaliação do desempenho faz parte da gestão do desempenho numa organização, que consiste em aproveitar, otimizadamente, o potencial dos colaboradores, desenvolvê-lo e melhorá-lo continuamente, seja em termos de equipa, seja em termos individuais, e essa melhoria consegue-se através da avaliação de desempenho.

2. Metáforas

Perspetivas sobre a avaliação de desempenho

A investigação sobre a avaliação de desempenho tem sido realizada com base em diversos pressupostos metafóricos que podem ser condensados em algumas metáforas que importa explicar.

Caetano apresenta as três principais metáforas, sendo estas:

A metáfora do teste:

Esta assume que a avaliação de desempenho pode ser equiparada aos testes psicotécnicos, tal como são utilizados no momento da seleção profissional.

De acordo com esta metáfora a eficácia da avaliação de desempenho depende fundamentalmente do grau em que se consigam minimizar os erros de cotação ou classificação de modo a que possam ser realizados julgamentos precisos do colaborador que está a ser avaliado.

Esta perspetiva procura identificar os critérios considerados racionais e os objetivos da avaliação, concentrando os esforços da investigação na análise dos problemas psicométricos das escalas utilizadas, sendo que o instrumento adequado para avaliar o desempenho deve ter validade psicométrica e assegurar a exatidão dos julgamentos.

Esta linha de investigação parte do pressuposto de que o avaliador estará motivado para exprimir a exatidão epistémica das classificações que atribui a cada avaliado. Contudo este pressuposto não tem em atenção que a

avaliação se realiza num contexto organizacional em que todo um conjunto de outros fatores, a motivação, a percepção e o comportamento dos avaliadores pode condicionar esta avaliação.

A metáfora do processador de informação:

Para esta metáfora os problemas associados á avaliação de desempenho dizem respeito ao funcionamento cognitivo do avaliador. Nesta perspetiva a mente humana á imagem do computador constitui um sistema de processamento de informação, sendo importante analisar os conteúdos, mas também as regras que orientam aquele processo de informação.

Esta metáfora sugere que se analisem os processos através dos quais os avaliadores produzem os seus julgamentos de forma que se possa identificar as fontes e as causas dos enviesamentos. Enquanto na metáfora do teste o avaliador dependia da qualidade dos instrumentos utilizados na avaliação, nesta bordagem considera-se que o avaliador é um elemento muito ativo tanto na procura como no processamento de informação que será utilizada para realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores.

A investigação realizada sobre esta metáfora evidenciou as dificuldades que os indivíduos possuem para realizar julgamentos com exatidão e salientar uma imagem do ser humano como deficiente, cognitiva, no sentido em que poderá ser vítima de muitos enviesamentos.

A metáfora Política:

Esta considera que as organizações constituem arenas onde se confrontam interesses competitivos de indivíduos e grupos. Nesta abordagem política organizacional pode definir-se como a capacidade para criar compromissos entre os diversos interesses competitivos, com vista a equilibrar os interesses individuais ou grupais e os coletivos.

No que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, a metáfora política salienta a relevância do contexto organizacional e dos jogos de interesses na missão de julgamentos pelos avaliadores. De acordo com esta abordagem qualquer organização é uma entidade política e raramente as decisões importantes são tomadas sem que os atores chave procurem proteger os seus interesses. Na avaliação do desempenho os aspetos políticos manifestam-se no facto de existirem inúmeras fatores que podem afetar a classificação que lhes é atribuída. Assim os avaliadores podem desenvolver diversas estratégias em função dos seus interesses como por exemplo resolver conflitos ou salientar os seus “preferidos”.

3. Determinantes do desempenho

São vários os determinantes de que dependem os resultados do trabalho, quer a nível do indivíduo, quer a nível da organização.

Para atingirmos os resultados do trabalho, há um conjunto de comportamentos relevantes para o trabalho que contribuem para isso.

Do lado do **indivíduo**, quanto aos seus aspetos pessoais, existem os antecedentes pessoais, como por exemplo a inteligência, a sua competência e personalidade; e os determinantes, que englobam o conhecimento declarativo, o conhecimento procedimental e a motivação. Os antecedentes pessoais e determinantes constituem o “saber/ querer mobilizar”, sendo os fatores facilitadores.

Do lado da **organização**, quanto aos fatores situacionais, existem aspetos hard, como por exemplo, as características de trabalho, os meios, os processos, os instrumentos, a informação, as características dos objetivos e as políticas formais; existem também os aspetos soft, como por exemplo, as características do ambiente, o clima organizacional, a cultura, o feedback, a liderança da empresa, as políticas informais. Os aspetos hard e soft constituem o “poder mobilizar”, sendo os fatores higiénicos.



Contexto organizacional

A missão, visão, valores, estratégia e a cultura não são apenas relevantes para a gestão de desempenho, mas também para todas as áreas de gestão.

- **Visão** Indica o que a organização pretende para o futuro. É um mapa de longo prazo para a organização.
- **Missão** Define o âmbito de atividades de negócio que a organização pretende. Responde à questão: “qual o negócio em que a empresa deveria estar?” É uma declaração de curto/médio prazo
- **Estratégia** São os MEIOS, através dos quais, as organizações alcançam, ou procuram alcançar, OBJECTIVOS. Pode haver uma estratégia para cada um dos produtos/serviços e uma estratégia geral para a organização.
- **Valores** Conjunto de crenças básicas que s indivíduos têm e que ditam como eles se comportam/deviam comportar numa série de situações Diretrizes que guiam a ação nas organizações. Referem-se a aspetos de cultura, forma de gestão, o que deve influenciar comportamentos e atitudes das pessoas

Cultura Organizacional	
Pros	Contras
As organizações têm culturas São mais eficazes quando desenvolvem a 'cultura forte' certa Cria consenso e unidade e motiva o pessoal Tem efeito no desempenho Quando necessário a cultura pode e deve ser mudada. É da responsabilidade dos gestores de topo, mudá-la	Os objetivos podem não ser éticos e podem não encorajar um bom desempenho económico A cultura pode encorajar muitas atitudes diferentes para com o trabalho, e podem não ser sempre as desejáveis A determinação da causalidade entre uma cultura forte e um bom desempenho não é linear; não será o inverso também verdade? Os desenvolvimentos teóricos sobre cultura dão conta da existência de muitas subculturas e de relações operacionais complexas e de gestão de influências e poder entre elas. A coesão numa só cultura poderá acontecer apesar do efeito das subculturas

Individuo

Focam-se nos comportamentos e nas competências que as pessoas demonstram ter no exercício das suas funções

Nem todo o comportamento é desempenho, só apenas o comportamento que é relevante para os objetivos é que conta como desempenho. **Existem 3 tipos de comportamentos:**

- Desempenho de tarefas
- Contexto do desempenho – Voluntariar-se para fazer tarefas que não fazem parte das suas funções- Ajudar e cooperar com os outros
- Espontaneidade organizacional – Ajudar os colegas – proteger a organização – fazer sugestões construtivas.

Estes comportamentos contextuais e de cidadania beneficiam a organização, contudo não são parte da descrição formal do trabalho.

4. Objetivos da GD

Segundo Caetano a gestão por objetivos pressupõe que no fim do período de avaliação se analisem os resultados do trabalho utilizando como padrão de comparação os objetivos previamente definidos. Pretende-se criar critérios objetivados de medição e facilitar o próprio processo de avaliação através do envolvimento dos subordinados na definição de objetivos e na análise comprativa de resultados obtidos.

Este método baseia-se em processos psicológicos que podem facilitar a motivação e a melhoria de desempenho.

1. A organização comunica ao trabalhador quais as expectativas relativamente ao seu desempenho
2. O conhecimento dessas expectativas permite ao colaborador auto regular a sua atividade
3. O conhecimento dos resultados por parte do colaborador

Para definir os objetivos é necessário obter em conta cinco princípios:

1. Clareza
2. Desafio
3. Empenhamento
4. Feedback
5. Complexidade da tarefa

Contudo existem determinados fatores que influenciam a relação do objetivos com o desempenho:

- Empenhamento (sobretudo objetivos difíceis)
- Importância do resultado do alcance do objetivo para o indivíduo
- Participação do indivíduo na definição dos resultados (importante para a compreensão, mais do que para a motivação; para a definição de objetivos difíceis)
- A dificuldade do objetivos tem que ser avaliada individualmente (atenção à percepção de autoeficácia)
- Os incentivos para serem úteis têm que ser valorizados pelos colaboradores (gerir os incentivos com alcance parcial se o objetivos final for muito difícil)
- Deve haver feedback (sistemas de informação e mecanismos de comunicação adequados)

10 Principais resultados sobre objetivos no trabalho

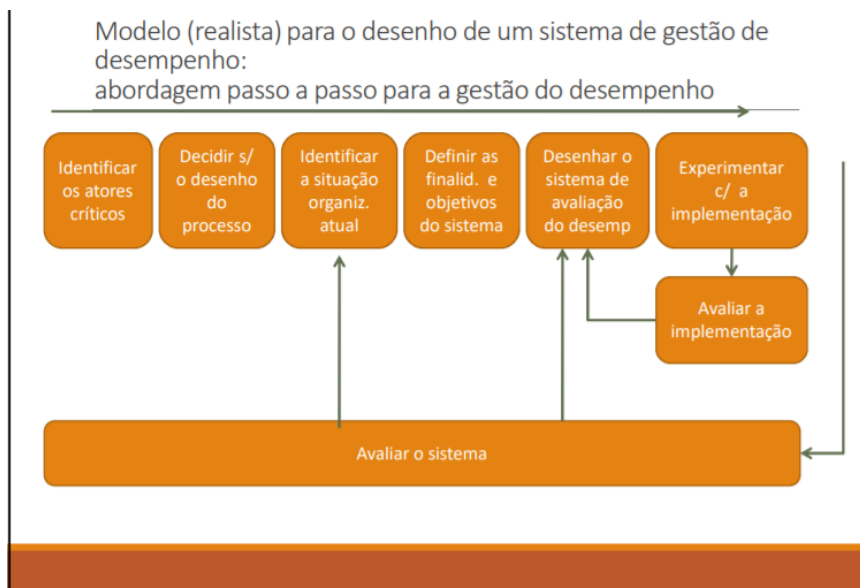
1. Afetam o desempenho na direção da ação, no grau de esforço exercido e na persistência
2. Os objetivos mais específicos levam a desempenho mais elevado e facilitam a regulação do desempenho.
3. Os objetivos difíceis estão positiva e linearmente relacionados com elevado desempenho.
4. Os objetivos simultaneamente específicos e difíceis levam a desempenho elevado.
5. Quando os objetivos são específicos e difíceis requerem mais empenhamento.
6. O empenhamento para a consecução de um objetivos é mais alto quando o objetivos é percebido como importante e alcançável.
7. A utilização de objetivos é mais eficaz quando há feedback.
8. As crenças de autoeficácia são muito importantes, influenciam: (diretamente) o desempenho, o grau de dificuldade do objetivos escolhido/ aceite, o empenhamento no objetivos, a resposta ao feedback negativo / fracasso e as escolhas para realizar a tarefa.
9. Os objetivos, o empenhamento e a autoeficácia medeiam (total ou parcialmente) os efeitos de vários traços de personalidade e dos incentivos sobre o desempenho.
10. Os objetivos servem como padrões de autossatisfação, sendo que os objetivos mais difíceis têm um melhor efeito neste sentido

Aspetos críticos para a eficácia da GD através da GPO

1. Alinhamento estratégico dos objetivos
2. Definição correta dos objetivos
3. Envolvimento dos colaboradores dos vários níveis hierárquicos
4. Validação social dos critérios de avaliação dos objetivos
5. Disponibilização de recursos adequados
6. Incentivos valorizados pelos colaboradores
7. Confiança e percepção de justiça individual e coletiva no processo de gestão do desempenho
8. Feedback e aconselhamento comportamentalmente fundamentados
9. Análise periódica dos objetivos e sua eventual revisão

5. Implementação do sistema - Abordagem Mohrman

Modelo para o Desenho de um Sistema de Gestão de Desempenho



Na abordagem *Mohrman* este explica um modelo para o desenho de um sistema de gestão de desempenho em que:

- 1º: é necessário identificar os atores críticos.
- 2º: é necessário decidir o desenho do processo
- 3º: Identificar a situação atual da organização
- 4º: Definir as finalidades e objetivos do sistema
- 5º Desenhar o sistema de avaliação de desempenho
- 6º Experimentar com a implementação
- 7º Avaliar a implementação
- 8º Avaliar o sistema

6. Problemas da GD tradicional

1. Falta de empenhamento ou suporte por parte da gestão de topo
2. Programas / sistemas muito complexos e exigentes para os gestores de linha e que requerem deles mais do que eles podem fazer
3. Demasiada ênfase na definição quantificada de objetivos SMART e sem estarem os objetivos individuais alinhados com os objetivos organizacionais
4. Ênfase no ritual tradicional da entrevista anual de avaliação de desempenho, negligenciando a característica essencial da gestão do desempenho – o acompanhamento do desempenho ao longo do ano
5. Subordinação a cotações e distribuições forçadas que só servem para desmotivar as pessoas
6. A crença formal ou informal que a Gestão do Desempenho só serve para dar as classificações que informam o sistema de Gestão de Recompensas
7. Ênfase insuficiente no desenvolvimento e na ligação da gestão do desempenho à gestão de talento
8. Pouca atenção à educação e ao treino dos gestores sobre a importância da GD e o seu papel neste processo
9. Má implementação
10. Avaliação inadequada

7. Reinventar a GD

Segundo Armstrong (2017), as escalas de avaliação de desempenho assumem para os colaboradores uma conotação negativa e torna-se por vezes fator de desmotivação, quando o intuito é precisamente o contrário. O desempenho juntamente com o desenvolvimento tem um papel importante na satisfação e motivação dos colaboradores. Armstrong acredita que o futuro da gestão de desempenho passa por desenvolver os colaboradores para obter um melhor desempenho.

Áreas de reinvenção

1. Definição de objetivos

Na abordagem clássica da gestão de desempenho os objetivos traçados pelas organizações são de número elevado a nível dos seus indicadores e têm de ser SMART (Específicos; Mensuráveis; Atingíveis; Realistas; Temporais).

Nas abordagens alternativas, ou seja, mais recentes propõem-se que os objetivos tenham um número limitado de prioridades, incluindo metas e datas de conclusão para que seja mais fácil de os indivíduos atingirem os objetivos, para a organização é também mais fácil de gerir assim como é mais ágil e flexível.

1. Substituição da revisão do desempenho anual (ou bianual) por conversas de desempenho e desenvolvimento mais frequentes e menos formais.

Nas abordagens de avaliação de desempenho tradicionais a avaliação é realizada anualmente ou semestralmente, mas este tipo de periodicidade acarreta vários problemas como o facto de o avaliado apenas trabalhar para os objetivos um a dois meses antes da sua avaliação, isto porque o avaliador tem a tendência a avaliar apenas acontecimentos recentes e não os acontecimentos globais do ciclo anual ou semestral, este facto é conhecido como o erro dos efeitos dos acontecimentos recentes.

O facto de apenas haver um ou dois momentos de avaliação cria a impressão de que a gestão do desempenho das pessoas é realizada apenas numa reunião, porém é errado fazê-lo pois não há acompanhamento destas pessoas durante o ciclo.

Outro problema é que esta periodicidade gera descontentamento, insatisfação, falta de motivação e produtividade e por parte do colaborador podendo até levar a uma possível desvinculação por parte do colaborador.

Nas abordagens alternativas propõem-se, segundo Armstrong que as periodicidades destas “avaliações” sejam mais frequentes em formato de conversa e não em formato de reunião de modo a que o colaborador não atribua uma conotação negativa às avaliações de desempenho. Irá também permitir a correção mais eficaz de algum problema que aconteça no meio do ciclo, como por exemplo, para atingir um certo objetivo pode ser necessário o colaborador necessite de desenvolver algum tipo de competência, para isso poderá ser-lhe facultada ações de formação específicas á competência que pretendemos desenvolver ou até mesmo ser-lhe atribuído um tutor que o ajudará a atingir o objetivo pretendido para aquele ciclo.

Estas conversas devem ser individuais quando se refere a objetivos individuais e grupais quando se refere a objetivos de equipa. Estes momentos de feedback devem incluir a autoavaliação do individuo e feedback da chefia. Devem focar as prioridades que os colaboradores definem para si próprios e os progressos que estão a fazer, no sentido de concretizarem essas prioridades, e de contribuírem para o desempenho da equipa e da organização, devem incluir debate sobre as necessidades de desenvolvimento imediata e de mais longo-prazo.

2. Classificação e sistemas de distribuição forçada (tendência para a abolição)

“As desvantagens da classificação são consideravelmente mais pesadas do que as vantagens” (Armstrong, 2017: 184)

Pretendem-se conversas ricas, em vez de se definir o desempenho do colaborador com base numa etiqueta.

Questões colocadas pela Delloite aos gestores de equipa:

- 1) sabendo o que sei sobre o desempenho da pessoa, e se fosse o seu dinheiro, eu daria a esta pessoa a maior compensação possível?
- 2) sabendo o que sei sobre o desempenho da pessoa, eu queria-a sempre na minha equipa?
- 3) Esta pessoa está em risco de baixo desempenho?
- 4) Esta pessoa está pronta para uma promoção hoje?

Matriz de desempenho alternativo à classificação tradicional

Matriz de desempenho

Cumprimento de objetivos	Atingiu os objetivos, contudo as suas atitudes e comportamentos necessitam de melhoria	Alto Desempenho cumpriu todos os objetivos
	Não cumpre os requisitos	Abordagem positiva, contudo não atingiu os objetivos
	Atitudes e comportamentos Gerai	

3. Separar as decisões de pagamento baseado no desempenho, das revisões de desempenho.

Utilizar a informação da gestão do desempenho para decidir sobre os prémios, conflitua com os objetivos de desenvolvimento da gestão do desempenho. Esta situação é mais grave ainda quando são usadas as classificações. Muitas organizações para lidar com este problema fazem as reuniões de revisão de pagamento e de desenvolvimento separadas, em datas separadas.

4. Foco mais sustentado no desenvolvimento, em vez de 'gestão' do desempenho

O desenvolvimento do empregado é o 1º objetivo, procurando definir 'como' e 'o quê' e definindo e colmatando as necessidades de desenvolvimento, a medida que surgem.

Para fazer a reinvenção do processo

A FAZER:

- Descobrir porque é que a organização pretende fazer a alteração do sistema de gestão do desempenho
- Se a decisão é fazer a alteração do sistema, garanta que o novo sistema reflete a cultura da organização
- Obtenha o suporte dos gestores séniores
- Faça um processo de criação do sistema muito participado com os supervisores e os colaboradores, procurando perceber qual o tipo de sistema que poderia resultar no contexto em questão. Depois de combinado, investir em formação e no processos de revisão de como o sistema está a funcionar
- Procure, no processo de criação, recolher informações junto das pessoas que o vai usar, em vez de num design muito sofisticado
- Ao envolver os gestores de linha/supervisores no processo de criação do sistema, veja com eles o que é que funciona. Mantenha o sistema o mais simples possível
- Integre o sistema com outros sistemas de informação de RH
- O sistema deve ser baseado em boas "conversas", não ser só um "processo"

A NÃO FAZER:

- Ver o sistema de gestão do desempenho como uma tarefa anual, tal como as avaliações
- Usar o processo para enfatizar o passado
- Subestimar o papel dos gestores de linha/supervisores
- Pensar que um bom sistema, já testado noutra local, é o melhor
- Passar muito tempo a desenhar formulários a definir as classificações
- Presumir que a informação é passada pelos supervisores aos colaboradores
- Acreditar que o sistema de gestão do desempenho vai agradar a todos
- Ligar os sistema de gestão de desempenho aos sistemas de compensação

8. Entrevista e monitorização do desempenho

A entrevista de desempenho

Segundo Cunha et al., as **entrevistas de desempenho** são elementos de grande relevância no processo de gestão de desempenho. Através das entrevistas de desempenho, é possível sistematizar o feedback facultado ao colaborador ao longo do ano acerca do período de avaliação, permite assim criar um espaço de discussão em que o avaliador e o avaliado discutem todas as questões levantadas. As entrevistas de desempenho são a técnicas de feedback mais utilizadas, pois satisfazem um conjunto vasto de objetivos.

Quanto ao passado, a entrevista de desempenho permite analisar a forma como o trabalhador exerceu a função que lhe está atribuída durante um dado período de tempo. Quanto ao presente/ futuro, a entrevista de desempenho permite definir estratégias e implementar ações que levem à melhoria dos pontos fracos e ao aproveitamento e desenvolvimento dos pontos fortes e também, definir novos objetivos de trabalho tendo em conta a estratégia da organização, as condições existentes e as competências e potencial do trabalhador.

Benefícios da entrevista de desempenho

Permite à organização:	A Chefia tem oportunidade para:	O trabalhador tem oportunidade para:
<ul style="list-style-type: none">Definir melhor a contribuição de cada trabalhadorEliminar situações de desajuste à função / posto de trabalhoIdentificar necessidades de aperfeiçoamento	<ul style="list-style-type: none">Recolher informações para atuar no sentido de melhorar o desempenho do seu colaboradorMelhorar o processo de comunicação descendente	<ul style="list-style-type: none">Conhecer as expectativas da chefia e da organizaçãoDar a conhecer as suas expectativasParticipar na definição do plano de trabalho relativo à sua função

Acompanhamento do colaborador:

Segundo Camara et al., é muito importante o acompanhamento do colaborador, não basta acordar os objetivos com o avaliado no início do ano e depois avaliá-lo no final do ano. O avaliador deve acompanhar o colaborador ao longo do ano, aconselhando-o e procurando corrigir os seus desvios, para que o colaborador atinja os objetivos que lhe foram estabelecidos. O avaliador deve ser um *coaching* formal ou informal, que deve ser formado para tal, saber ouvir, ter uma atitude positiva, ser prestável e demonstrar disponibilidade e saber lidar com diferentes personalidades, com o propósito de ajudar e valorizar o avaliado. É muito importante que avaliador e avaliado façam um balanço intercalar, as chamadas sessões de feedback durante o ano, preferivelmente no fim de cada trimestre de modo a conseguir um maior acompanhamento dos objetivos do colaborador, para perceber se o colaborador está ou não a cumprir com os objetivos com ele negociados, e dar-lhe assim o devido acompanhamento e encaminhamento.

É aqui que reside a grande diferença entre avaliação do desempenho tradicional e a gestão do desempenho. A avaliação é necessária, mas é apenas um momento. Já a gestão do desempenho é um processo que ocorre todos os dias através do *coaching*.

Planeamento do desempenho

Nesta fase estabelecem-se as prioridades da organização e traça-se o caminho que a empresa escolhe percorrer para atingir as suas metas, normalmente designado por plano estratégico. Este conjunto de programas e ações, que importa concretizar dentro de uma moldura temporal, deve ser comunicado e entendido por toda a população para que cada elemento conheça qual a sua contribuição e, sobretudo, qual a finalidade e importância que lhe é atribuída. Desde logo ressaltam as intervenções:

- **Do topo da organização** que, atendendo à visão que tem do futuro, analisa a envolvente externa e avalia o potencial da organização, estabelece metas, aprova os programas e ações necessários à sua consecução e lidera o processo de comunicação aos níveis seguintes explicando, envolvendo e garantindo a participação e empenho de todos sem exceção;
- **Das chefias** que, tomando conhecimento dos seus objetivos e do que é esperado ser feito pela sua equipa, inicia um processo de comunicação com cada um dos elementos que a constituem, explicando o que a organização pretende e como cada um vai contribuir para os fins comuns. Simultaneamente, estabelece com cada colaborador, planos para o seu desenvolvimento individual;
- **De todos os empregados** que, informados das necessidades organizacionais e num processo de comunicação aberta com a sua chefia, se comprometem em atingir determinados objetivos ou *standards* de desempenho e apresentam o que consideram ser as suas necessidades para que os objetivos organizacionais não sejam comprometidos.

Monitorização e acompanhamento

Segundo Seixo (2007), esta fase é uma constante ao longo do ciclo do desempenho e pretende, através de um ambiente de colaboração positiva e comunicação intensa, desenvolver o trabalhador e remover eventuais constrangimentos organizacionais que dificultem os seus esforços.

É uma fase que envolve:

- **As chefias** que tomam a iniciativa de manter encontros regulares com o trabalhador para verificar o grau de consecução dos objetivos, ajudar o empregado a construir planos corretivos sempre que se justifique, partilhar com o trabalhador o seu saber técnico e a sua experiência, sem nunca esquecer que o seu sucesso e o da organização dependem do sucesso de cada um dos elementos da sua equipa
- **Todos os colaboradores** que devem procurar a ajuda e o apoio das suas chefias integrar o feedback como uma fonte de aprendizagem e, conseqüentemente, de desenvolvimento pessoal e profissional.

Avaliação, feedback e identificação de necessidades de desenvolvimento

É o momento em que se encerra um ciclo e, em simultâneo, sempre que possível, se relança o seguinte. Esta fase, pelas suas conseqüências no negócio ou atividade organizacional e nas pessoas, é de grande sensibilidade, requerendo treino e maturidade de todos os atores envolvidos:

- As chefias que preparam cuidadosamente a reunião de avaliação, comparam os resultados alcançados pelo empregado com os objetivos ou standards inicialmente estabelecidos, diagnosticam necessidades de desenvolvimento que importa satisfazer para permitir melhores desempenhos no futuro, explicam e comunicam os impactos salariais da avaliação e geram consensos relativamente aos objetivos para o próximo ciclo;
- Os empregados que preparam cuidadosamente a reunião de avaliação, falam abertamente sobre o que funcionou bem ou menos bem, identificam as razões de eventuais insucessos, integram o feedback como uma contribuição positiva para o seu crescimento pessoal e profissional, procuram entender as expectativas organizacionais para o ciclo seguinte, expondo com clareza e frontalidade eventuais dificuldades.

"Papéis" críticos para o sucesso

Transversalmente às várias fases, um processo de gestão do desempenho exige a intervenção esclarecida e disciplinadora de duas entidades:

- **O topo da organização** que acredita que o processo é uma ferramenta indispensável à aprendizagem e desenvolvimento organizacionais e que os erros ou imperfeições longe de o desacreditarem são oportunidades de melhoria;
- A **estrutura de recursos humanos** que tem e assume a dupla responsabilidade de formar e treinar toda a organização no manuseamento desta ferramenta e de ser o garante do rigor, disciplina e da objetividade inerentes ao processo.



Curso: RECURSOS HUMANOS
Unidade Curricular: GESTÃO DO DESEMPENHO Ano: 2º
Docente: Ana Cláudia Rodrigues
Hora: 10:00 Duração: 60 minutos + 15 tolerância

Observações
Teste – Avaliação Contínua
Dimensão de resposta: 4 a 6 páginas.

1 - Metáforas da avaliação

- 1.1. Explique a abordagem integrativa (4 valores)
- 1.2. Explique em que medida, cada uma das metáforas se exprime na abordagem integrativa (3 valores)

*Abordagens parciais e as abordagens org./ estruturadas
como*

- 2 - Explique a abordagem que conhece dos determinantes do desempenho. Diga quais as implicações que essa abordagem tem para a melhoria dos sistemas de gestão do desempenho. (5 valores)

atende no desempenho

- 3 - Sabemos que os objetivos com características SMART são propiciadores de bons desempenhos, mas há aspetos críticos para a sua implementação. Responda indicando o que quer dizer o acrónimo "SMART" (uma das possibilidades) e 5 das dificuldades da sua implementação no contexto da avaliação de desempenho de colaboradores numa organização. (5 valores)

5000 pontos = não individualistas

4. Entrevista de Avaliação de Desempenho (5 valores)

Daniela acabou de concluir uma discussão de avaliação de desempenho com um dos seus colaboradores e está preocupada com isso.

Ela disse a outro superior ao almoço:

- "Avaliei o José esta manhã. Tive que chamá-lo e interromper-lhe a reunião de discussão de orçamento porque me lembrei que tinha de fazer todos as minhas avaliações hoje. Nem acreditei na reação dele!!
Disse-me que não tinha tido tempo para se preparar, e esperou que eu tivesse um exemplo para suportar cada crítica que lhe fiz.

Tudo o que ele fez foi criticar a minha posição em pequenas intervenções. Disse-lhe várias coisas que não gostava acerca do seu desempenho, e de seguida disse-lhe como corrigir esses erros.

A reação dele foi de raiva e silêncio. Seria de pensar que ficasse agradecido por algum feedback, mas acho que, hoje em dia as pessoas não estão preocupadas em melhorar.

Normalmente ele é bom empregado mas, durante a entrevista, pareceu estar seriamente preocupado. O que achas que há de errado com ele?"

O que pensa que 'há de errado com José'? E com a Daniela, acha que está tudo bem?

Justifique a resposta, referindo o que deve ser feito antes, durante e depois da Entrevista de Avaliação de Desempenho.

*n preparou
n comunicou,*

*informou antes / n preparou
n interrompeu
disse como corrigir*