



# Gestão e Avaliação de Desempenho

## Módulo 2

Requisitos do processo GAD, prática de *feedback*, reflexão sobre indicadores

FUNDAÇÃO CASA DA MÚSICA

Março 2024

## Sobre a formação em Gestão e Avaliação de Desempenho (GAD)

- **Intenção:** apoiar a aposta na valorização dos processos de gestão de recursos humanos na CdM e, mais concretamente, das práticas de gestão e avaliação do desempenho profissional
- **Objetivos centrais:**
  - Partilhar informação e conhecimento sobre objetivos, desafios, práticas, limitações e vantagens da gestão e da avaliação do desempenho numa organização, contribuindo para o desenvolvimento de *Know-how* interno
  - Apoiar os trabalhadores da CdM na operacionalização de práticas de gestão e de avaliação do desempenho, promovendo competências
- **Público-alvo:** trabalhadores da CdM, exceto músicos da OSPCdM
- **Organização:** 2 módulos de formação, temporalmente desfasados; 9 sessões/ módulo com o máximo de 12 pessoas/ sessão; 3h/ módulo, com intervalo de 20m. As sessões seguem a mesma estrutura. No módulo 1 os grupos das sessões integram pessoas com diferentes Posições e funções. No módulo 2 os grupos das sessões são formados por pessoas com Posições e funções afins.

## Módulo 2

### Resultados esperados :

A sessão deverá habilitar o participante para:

- Identificar os conceitos e requisitos centrais de um processo de gestão e avaliação do desempenho (GAD)
- Treinar o *feedback*, utilizando regras base
- Analisar e refletir sobre indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho

### Agenda de trabalhos:

- I. Reflexões e aprendizagens do Módulo 1: síntese dos contributos dos participantes
- II. Gestão e avaliação do desempenho: síntese dos conceitos e requisitos centrais
- III. O *feedback*: treino (simulação)
- IV. Indicadores quantitativos e qualitativos: reflexões e propostas a partir dos contributos dos participantes.

## I. Reflexões e aprendizagens do Módulo 1: síntese dos contributos dos participantes

## O que fez sentido para si? Que reflexões o módulo lhe sugeriu? Quais as questões que gostaria de ver aprofundadas?

GAD

Conceitos Significados  
Enquadramentos

“Ponto de partida”

“Futuro”

“Reflexão”

“Dúvidas”

“Comunidade”

Foi importante a informação sobre conceitos e dinâmicas da gestão e da avaliação de desempenho

“.....alinhamento com os objetivos e valores da organização; comunicação é indispensável; dar o feedback e ter escuta ativa; promover o bem estar no local de trabalho através de motivação, satisfação, produtividade, avaliação e orientação,.....”

“A gestão de desempenho é um processo contínuo que só funciona quando existem compromissos .....”

“Gestão do desempenho como um processo contínuo no tempo, que enquadra a avaliação e que não é exclusivo de quem tem responsabilidades de avaliação *top down*”

“Um sistema de GAD poderá contribuir significativamente para a eficácia organizacional, o desenvolvimento de talentos e a satisfação dos trabalhadores da CM”

“A implementação eficaz de gestão/avaliação de desempenho é um processo que está a ter uma atenção cuidada e que exigirá uma comunicação eficaz e envolvimento ativo de todas as pessoas e equipas”

“A avaliação de desempenho incide sobre comportamentos e resultados”

“A avaliação individual tem inúmeras condicionantes e distorções”

Princípios e regras legitimam a avaliação

Importância da clareza de conteúdos funcionais

“A avaliação de desempenho tem que estar sempre associada ao reconhecimento e progresso”

“Na avaliação tem-se por objetivo alinhar atividades/resultados individuo/ equipa/ organização, sendo um enorme desafio encontrar ferramentas que façam com que o colaborador e a equipa se comprometam com a evolução, na dimensão individual e coletiva”

**O que fez sentido para si? Que reflexões o módulo lhe sugeriu? Quais as questões que gostaria de ver aprofundadas?**

GAD  
Comunicação  
Confiança  
Comportamentos

Foco na comunicação é nuclear/ A centralidade da comunicação e as consequências da sua ausência na GAD/ “Comunicação é o resultado que dela obtenho”

Importância do *feedback* e do *feedforward*.....e sua influência no trabalho e na *performance* individual e coletiva

“Comunicação clara e informada é requisito base para construir o propósito, promover a aceitação, dinâmicas e resultados”

“O feedback tem que ser regular e não pode ser desmotivador; tem como foco os comportamentos ou a performance e não traços de personalidade”

Na GD conciliar a observação com registo regular de comportamentos e resultados e a prática regular de *feedback*

“O *feedback* é sobre um comportamento e não sobre a pessoa.....”

Empatia e clareza de funções promovem um bom desempenho

GAD exige *skills* de gestão/ A formação das chefias é crítica

“Sem confiança mútua, as expectativas na avaliação são baixas” “Rodeado das pessoas certas a essência do trabalho emerge”

*Um caso – “Existe brio. Os resultados são por isso muito semelhantes”*

“Expectativas diferenciadas geram aproximações diferentes ao processo”

Tomar consciência de distorções cognitivas e erros frequentes nos processos de avaliação de desempenho de modo a evitá-los/ “Um dos erros frequentes da atribuição causal é a sensação de que a culpa é sempre dos outros”

Reconhecimento da existência de vieses de vários tipos que prejudicam a objetividade da avaliação e a necessidade de racionalização sobre os mesmos

## O que fez sentido para si? Que reflexões o módulo lhe sugeriu? Quais as questões que gostaria de ver aprofundadas?

### AV. DESEMPENHO

#### Modelos, Requisitos Inquietações

Importante responder à questão: para quê avaliar?

O dilema: “abordagem conceptual que orienta o processo de avaliação vs operacionalização da avaliação”

“Diversidade de modelos e sistemas de avaliação de desempenho”

“Necessidade de a avaliação de desempenho ser precedida da definição de critérios, partilhados e preferencialmente consensualizados com as equipas”

“Muitos modelos, muitas formas de distorção”

A avaliação de desempenho pode ser suportada em indicadores quantitativos ou qualitativos e ter consequências várias, sendo fundamental construir um modelo adequado ao contexto e à atividade

Requisitos do modelo: objeto, o tipo de variáveis e o período de avaliação

“Os parâmetros para a avaliação são fundamentais; sob pena da avaliação ser discricionária ou injusta”

“Como são falíveis as ferramentas de avaliação, como são injustas, assustadoras. Como sem elas ainda tudo é mais assustador”

Como avaliar? Parâmetros quantitativos? Qualitativos? Vantagens e limitações

Objeto da avaliação: avaliação individual? Avaliação de equipa? Avaliação do cumprimento da missão?

“De que forma iremos (chefias e não chefias) estabelecer e manter uma relação “win-win” em torno de um objetivo comum?”

“O que se irá avaliar, o resultado, o processo ou os dois? Se for o processo, como seremos justos?”

## **II. Gestão e avaliação do desempenho: síntese dos conceitos e requisitos centrais**

### Gestão do desempenho

- Prática contínua de gestão, orientada para o alinhamento de objetivos, comportamentos e motivações numa organização, enquadrado pela respetiva missão, visão e objetivos
- Consiste na observação, orientação, correção, valorização, reconhecimento e comunicação de comportamentos e resultados
- Exige conhecimento, vontade, compromisso e treino. É um processo gerador de confiança
- É um tema de todos e para todos; das lideranças, da autoliderança e das equipas

### Avaliação do desempenho

- Emissão de “juízo formal” sobre comportamentos e resultados do desempenho profissional, durante um período, com base em parâmetros e critérios conhecidos à partida, e com enquadramento nas funções e contextos profissionais
- Processo formal e estruturado que reduz “mal entendidos” e “perceções de injustiça”, possibilitando a tomada de decisões (mais) informadas e transparentes .....
- Ferramenta utilizada numa organização para promover, orientar e reconhecer comportamentos e resultados individuais e/ ou coletivos.
- Exige regras, fases, procedimentos, medição e monitorização
- A credibilidade da avaliação formal do desempenho está fortemente associada à clareza de regras e ao desenvolvimento de práticas de gestão de desempenho, de feedback e de formação

### Propostas de reflexão e de enquadramento do tema

- A avaliação do desempenho gera desconfiança, é problematizada e é desejada; permite responder necessidades organizacionais, coletivas e individuais
- Pensar a avaliação de desempenho como processo e ferramenta que permite reduzir mal entendidos e favorece a transparência de decisões vs processo justo ou injusto ou processo que promove consensos
- Estabelecer compromisso (organização, coletivos, indivíduos): **Onde estou!**  **Onde quero estar!**

- Comunicação: o resultado que dela obtenho (“*Life Training*”)
- Eficácia: o resultado foi o pretendido? O momento foi oportuno?
- Eficiência: utilizei os meios/ canais mais adequados? Reduzi ruído?
- Comunico através de palavras, voz, corpo, face
- Cuidar dos pensamentos; cuidar das palavras; atender aos “atalhos mentais”

## REGRAS BASE DA COMUNICAÇÃO

### CLAREZA E FOCO

- Cuidar da Intenção; foco no assunto; cuidar das palavras, da voz, do corpo, .....

### EMPATIA E BOM SENSO

- Atenção ao(s) outro(s) e ao contexto; flexibilidade; respeito

### COMPROMISSO

- Que resultado pretendo? aceitar as consequências; orientação para acordos

### RESPONSABILIDADE

- Assumir; sou parte do problema e sou parte da solução

## NA COMUNICAÇÃO ESCRITA

### 1 Encurtar

- Frases e parágrafos curtos
- Regra de ouro: 1 parágrafo = 1 ideia

### 2 Cortar

- Blá, blá, blá desnecessário
- O óbvio
- Buzzwords

### 3 Voz ativa

- A VOZ ATIVA Identifica quem faz o quê; sujeito gramatical é o agente da ação. Ex1: *eu vou avaliar este resultado* (voz ativa) vs *este resultado vai ser avaliado por mim* (voz passiva);

### 4 Pirâmide invertida

- O QUE QUERO COMUNICAR.....Argumentação.....Justificações.....Curiosidades

A confiança nos processos de Gestão e Avaliação de Desempenho está associada, entre outros, aos seguintes desafios:

- Clareza da intenção, dos resultados esperados, dos procedimentos e das regras
- Compromisso da organização, equipas e indivíduos, com o desenvolvimento de resultados, competências e comportamentos
- Grau de alinhamento de objetivos organização/ departamentos/ equipas/ indivíduos
- Competências de liderança, gestão, escuta e comunicação
- Prática de feedback (receber e dar)/ comunicação oportuna e informada pela observação, resultados, registos
- Comportamentos congruentes

**Feedback (*lato sensu* inclui o *feedforward*)** - ver Anexo 2 “Tipos de feedback”

- Ferramenta de comunicação para: dar resposta, “alimentar”, corrigir, reconhecer, incentivar, orientar, propor, aprender
- Aponta caminhos e/ ou sinaliza necessidades de correção e/ ou lança reflexões e/ ou retira aprendizagens e/ ou reconhece comportamentos e resultados. *Feedback* pode ser corretivo e/ ou de reconhecimento.
- **Regras:** é descritivo; é suportado na observação/ em evidências; é sobre os resultados e os comportamentos

**Comportamento:**

- o que eu observo no outro; modo de estar e de agir; *nota: não observo pensamentos!*

**Competência:**

- “A capacidade reconhecida para mobilizar os conhecimentos, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (DL n.º 396/2007, de 31 de dezembro/ Regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações)
- Exige reconhecimento, porque se observa e existe num contexto – “estar competente” vs “ser competente”

## AV. DESEMPENHO

### Modelos, Requisitos Inquietações

#### Perguntas a responder na construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho:

- Para quê avaliar?
- O que avaliar?
- Como avaliar?
- Quais os objetivos formais/ consequências associadas?
- Quais as vantagens de o construir e operacionalizar?
- Quais os compromissos a estabelecer?

#### Qual o melhor Modelo de Avaliação de Desempenho?

- O mais adequado ao contexto, à fase do ciclo de vida da organização, ao seu tipo de atividade
- O que a partir da simplicidade se torna credível, permitindo desenvolvimentos/ Um modelo complexo compromete, muito frequentemente, a melhoria de resultados e comportamentos
- Um Modelo que permite orientar, corrigir e reconhecer comportamentos e resultados coletivos e individuais

#### Temas associados à operacionalização de um Modelo/ Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho:

- Intenção e objetivos da avaliação
- Regras e pressupostos
- Intervenientes no processo de avaliação e suas responsabilidades
- Fases e procedimentos do processo de avaliação
- Indicadores e metas/ resultado esperado
- Instrumentos
- Fontes de informação e verificação
- Monitorização do processo

### III. O *feedback* : treino (simulação)

Em grupos de dois, selecionados aleatoriamente, cada participante vai dar e receber dois feedback

**Regras do exercício:**

- Preparação do feedback: 5 minutos
- Duração do feedback: 3 minutos
- Fase 1: feedback de reconhecimento. Fase 2: feedback corretivo
- Cumprir regras do feedback: descriptivo, suportado na observação, baseado em evidências e é sobre os resultados e os comportamentos
- Quem recebe o feedback mantém-se em silêncio
- No fim, em plenário, responde à pergunta “como se sentiu?”, utilizando 3 palavras à sua escolha

**Sugestões:**

- Ajuda “dizer ao que vai”, criar espaço , cuidar da intenção
- Mantenha a escuta e a receptividade
- Recorde:
  - Cuide dos seus pensamentos antes da comunicação; cuide das palavras na comunicação
  - Não confunda estilo de comunicação com clareza e eficácia da mesma
  - A presença e o efeito dos *vieses* cognitivos
- Palavras a utilizar, preferencialmente: observei, verifiquei, reuni informação, registei, certifiquei-me, confirmei, averiguei/ reuni informação, constatei ,.....
- Boas perguntas permitem reflexões sobre comportamentos e resultados

## PRÁTICA DE FEEDBACK

Notas:

#### IV. Indicadores quantitativos e qualitativos: reflexões e propostas a partir dos contributos dos participantes

### Áreas de competência comentadas

- “Orientação para públicos, clientes e resultados”: a) reconhecimento da aplicabilidade e relevância dos descritores para gerir e avaliar desempenho; b) associação de alguns indicadores quantitativos a esta área
- “Liderança e gestão”: a) valorização como área de competência a gerir e avaliar; b) proposta de descritores de comportamento de gestão e de especificação dos mesmos
- “Compromisso e cooperação”: a) reconhecimento da aplicabilidade dos descritores; b) identificação de descritores que mais se aplicam à respetiva posição
- A área de competência “Aprendizagem e adaptabilidade” não foi comentada diretamente, sendo que várias propostas de competências a gerir e avaliar estão enquadradas nesta área

### Referências à importância de gerir e avaliar as seguintes competências/ comportamentos:

- capacidade de adaptação; visão crítica; problematização de alternativas; reconhecimento de falhas; coerência e conformidade na comunicação e informação; redução de incidentes, conformidade de registos; procura de formação e informação; cumprimento de procedimentos e normas; partilha de informação e conhecimento; respeito por opiniões diferentes; antecipação e resolução de problemas; trabalho em equipa; assiduidade, como indicador relevante para algumas posições

### Algumas propostas apresentadas:

- Ajustar ponderações consoante a posição
- Tipos de escalas e de formas de medição (indicadores qualitativos)
- Especificação e aprofundamento, por posição, dos descritores constantes nas fichas/ proposta de situações observáveis para GAD

### Contributos para indicadores quantitativos

- Número reduzido de propostas e sugestões, comparativamente à dimensão qualitativa
- Referências à dificuldade e/ ou não adequação na definição de indicadores e metas individuais
- As propostas de indicadores quantificáveis estão fortemente associadas ou ao cumprimento de tarefas ou ao entendimento do que são os resultados esperados do exercício profissional
- As propostas de indicadores quantificáveis podem ser associadas a coletivos

## Contributos para indicadores GAD

(base: fichas  
disponibilizadas  
– Anexo 1)

Vamos refletir um pouco mais?

Desafio:

Em grupos de três:

- Validar e/ ou aprofundar e/ ou reformular e/ ou acrescentar e/ ou especificar os descritores de uma ou mais áreas de competência, considerando os contextos e atividades dos membros do grupo
- Propor um indicador relevante do desempenho de uma equipa

## ANEXO 1 – Exemplos de fichas e indicadores de suporte à GAD

## EXEMPLO DE FICHA SUPORTE À GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FICHA 1

Área de Competência	Dimensões/ descritores	Situações ou elementos referência
Liderança e gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gere desafios, prioridades e mudanças de prioridade de forma construtiva, mobilizando a equipa e fazendo cumprir decisões</li> <li>● Combina pensamento crítico com uma abordagem prática para criar sucesso</li> <li>● Identifica e atua oportunamente sobre o que tem impacto na organização e nos serviços prestados aos públicos e clientes (internos e externos)</li> <li>● Lidera pelo exemplo (faz o que diz e o que exige aos outros), promove a autonomia, a motivação e cria um clima de melhoria contínua</li> <li>● Comunica eficazmente: a) oportunidade e clareza; b) meios/ canais definidos e adequados a cada situação; c) utiliza o feedback</li> </ul>	<i>Contributos?</i>
Orientação para públicos, clientes e resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempenha as suas funções, cumprindo procedimentos: a) de interlocução interna e externa; b) de registo, partilha e reporte de informação</li> <li>● Atua, no quadro da sua missão e autonomia, com criatividade e eficiência, apresentando resultados</li> <li>● Informa, atende e/ ou responde ao cliente (interno ou externo) de forma diligente, responsável e em conformidade com as normas, focando a sua comunicação na resolução de conflitos</li> <li>● Antecipa necessidades, previne problemas e participa na construção das soluções</li> </ul>	<i>Contributos?</i>
Compromisso e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assume resultados, falhas e desafios, comprometendo-se com a melhoria contínua do seu desempenho e comportamento profissional</li> <li>● Explicita e revela entendimento de diferentes pontos de vista e de dificuldades presentes na resolução de situações, incentiva a cooperação e ajusta comportamentos</li> <li>● Coopera com outras áreas e colegas na construção de soluções e na resposta a desafios</li> <li>● Cumpre normas em vigor na organização, revelando compromisso com os objetivos e missão da FCdM</li> </ul>	<i>Contributos?</i>

## EXEMPLO DE FICHA SUPORTE À GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FICHA 2

Área de Competência	Dimensões/ descritores	Situações ou elementos referência
Aprendizagem e Adaptabilidade  <b>30%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evidencia capacidade de adaptação a novos contextos ou situações profissionais (chefias, clientes, colegas, novas atividades, etc), ajustando comportamentos</li> <li>● Comunica eficazmente: a) oportunidade e clareza; b) meios/ canais definidos e adequados a cada situação; c) utiliza o feedback</li> <li>● Analisa criticamente informação e situações, antecipando problemas e promovendo alternativas de resposta</li> <li>● Evolui no nível de conhecimentos/ aptidões/ comportamentos e no nível de resultados do seu trabalho</li> </ul>	<span style="font-size: 2em; color: #808080;">Contributos?</span>
Orientação para públicos, clientes e resultados  <b>35%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desempenha as suas funções, cumprindo procedimentos: a) de interlocução interna e externa; b) de registo, partilha e reporte de informação</li> <li>● Atua, no quadro da sua missão e autonomia, com criatividade e eficiência, apresentando resultados</li> <li>● Informa, atende e/ ou responde ao cliente (interno ou externo) de forma diligente, responsável e em conformidade com as normas, focando a sua comunicação na resolução de conflitos</li> <li>● Antecipa necessidades, previne problemas e participa na construção das soluções</li> </ul>	<span style="font-size: 2em; color: #808080;">Contributos?</span>
Compromisso e cooperação  <b>35%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Assume resultados, falhas e desafios, comprometendo-se com a melhoria contínua do seu desempenho e comportamento profissional</li> <li>● Explicita e revela entendimento de diferentes pontos de vista e de dificuldades presentes na resolução de situações, incentiva a cooperação e ajusta comportamentos</li> <li>● Coopera com outras áreas e colegas na construção de soluções e na resposta a desafios</li> <li>● Cumpre normas em vigor na organização, revelando compromisso com os objetivos e missão da FCdM</li> </ul>	<span style="font-size: 2em; color: #808080;">Contributos?</span>

## EXEMPLOS DE ESCALAS DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS/ COMPORTAMENTOS

### ALTERNATIVA 1 (para aplicação a cada descritor)

<b>Não observado</b>	<b>1</b>
<b>Observado pontualmente ou regularmente em situações/ contexto muito concretos</b>	<b>2</b>
<b>Observado com regularidade e em situações/ contextos diferentes</b>	<b>3</b>
<b>Observado com elevada regularidade e de forma transversal a contextos/ situações (competência elevada)</b>	<b>4</b>

### ALTERNATIVA 2: (para aplicação a cada descritor)

<b>Não verificado</b>	<b>1</b>
<b>Insuficiente face ao esperado</b>	<b>2</b>
<b>Adequado, em conformidade com o esperado</b>	<b>3</b>
<b>Bom, evidencia evolução e supera o esperado nalgumas situações</b>	<b>4</b>
<b>Muito Bom, evidencia elevada proficiência</b>	<b>5</b>

**EXEMPLO DE FICHA DE REGISTO DE EVIDÊNCIAS E COMPROMISSOS**  
**MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Nome/ posição: \_\_\_\_\_

Competência ou área de competência	Evidências/ ocorrências observadas	Reconhecimento	A evoluir	Observações

**Apreciações e sugestões do avaliador**

**Apreciações e sugestões do avaliador**

**Necessidades/ Compromissos/ Ações**

Data \_\_\_\_\_

## ANEXO 2 – Tipos de feedback (exemplo)

## A SITUAÇÃO



## O DESAFIO

### Vamos dar um feedback ao Rui?

#### Feedback Interpretativo

Rui, estavas agitado há pouco.....parecias zangado com a vida. Percebi que o querias motivar, mas o Carlos estava com cara de assustado e a não percebeu nada!

#### Feedback Avaliativo

Rui, estiveste mal!  
Ontem correu muito melhor quando falaste com ele.  
Tu queres resolver o problema, mas é melhor aprenderes com os teus colegas como falar com o Carlos.

#### Feedback Descritivo

Rui, observei o teu tom de voz, o dedo apontado ao Carlos e o passo atrás que ele deu.  
Registei que queres resolver o problema. Certificaste-te que ele entendeu o que tem de corrigir e de fazer?

**Qual o feedback que dá informação mais eficaz ao Rui sobre a forma como ele comunicou com o Carlos ?**