



**PROGRAMA DE MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
GESTÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ORGANIZACIONAL**

ENSINO ONLINE. ENSINO COM FUTURO

2025

**PROGRAMA DE MESTRADO EM
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORIENTAÇÃO DE
GESTÃO DE DESEMPENHO E SUCESSO ORGANIZACIONAL**

1º ANO	
CÓDIGO	
TOTAL HORAS/1º SEMESTRE	200
CRÉDITOS (SNATCA)	8
NÚMERO DE TEMAS	4

Direitos de autor (copyright)

Este manual é propriedade da Universidade Aberta ISCED (UnISCED), à qual se reservam todos os direitos. É proibida a sua duplicação ou reprodução, parcial ou total, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrónico, mecânico, gravação, fotocópia ou outros), sem a permissão expressa da entidade editora UnISCED.

Pela não observância do acima estipulado, o infractor é passível de aplicação de processos judiciais de acordo com a legislação em vigor no país.

Universidade Aberta ISCED (UnISCED)

Faculdade de Economia e Gestão

Rua Carlos Pereira, parcela n.º 148/07, Estoril-Expansão, Cidade da Beira

Telf.: (+258) 84 0943 449

E-mail: faculdade@unisced.edu.mz

Website: <https://unisced.edu.mz/>

Agradecimentos

A Universidade Aberta ISCED (UnISCED) e o autor do presente manual agradecem a colaboração dos seguintes indivíduos e instituições:

Pela coordenação	Vice-Reitoria Académica da UnISCED
Pelo <i>design</i>	Direcção de Desenvolvimento Curricular e Produção de Materiais de Estudo
Financiamento e logística	UnISCED
Pela revisão	Direcção de Desenvolvimento Curricular e Produção de Materiais de Estudo
Ano de publicação	2025
Ano de actualização	2025
Local de publicação	Cidade da Beira

Elaborado por:

Stefan Mussa PhD

Índice

Índice

Visão geral.....	7
Objectivo geral da disciplina	8
Conteúdo da Disciplina	9
Apoio, dúvidas e reclamações	11
Avaliação	12
Originalidade e Plágio	13
UNIDADE TEMÁTICA I – A GESTÃO DE DESEMPENHO: ENQUADRAMENTO GERAL.....	14
Objetivos Específicos	15
Resultados de Aprendizagem	15
Desenvolvimento Teórico – Unidade Temática I	16
1. Enquadramento histórico e evolução do conceito	16
2. Conceito de gestão de desempenho	16
3. Modelos conceptuais de gestão de desempenho	17
4. Gestão de desempenho e estratégia organizacional.....	17
5. Cultura organizacional, liderança e ética no desempenho.....	18
6. Desafios contemporâneos da gestão de desempenho.....	18
EXEMPLOS PRÁTICOS E ESTUDOS DE CASO	19
ACTIVIDADES PRÁTICAS UNIDADE TEMÁTICA I	21
QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA UNIDADE TEMÁTICA I	23
UNIDADE TEMÁTICA II – SISTEMAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO (SGD).....	24
Sinopse.....	24
Objetivos Específicos	24
Resultados de Aprendizagem	25
Material de Apoio	25
1. Conceito de Sistemas de Gestão do Desempenho	26
2. Modelos Tradicionais de SGD	26
3. Modelos Contemporâneos de SGD.....	26
Parte Prática da Unidade Temática II.....	28
Actividade 1 – Estudo de Caso	28
Actividade 3 – Aplicação Prática	28
QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA	29

UNIDADE TEMÁTICA III – CONCEPÇÃO E APLICAÇÃO DE UM SGD	30
Sinopse	30
Objetivos Específicos	30
Resultados de Aprendizagem	31
Material de Apoio	31
1. Etapas de Concepção de um SGD	32
ACTIVIDADES PRATICAS UNIDADE TEMÁTICA III	37
Actividade 2 – Análise Crítica	37
Actividade 3 – Simulação de Feedback	37
QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA UNIDADE TEMÁTICA III	38
UNIDADE TEMÁTICA IV – A GESTÃO DE DESEMPENHO E O POTENCIAL DO RH	39
Objectivos. Específicos	39
Resultados de Aprendizagem	40
Material de Apoio	40
1. Gestão de Desempenho e Potencial do RH	41
2. Integração do SGD com Funções Estratégicas de RH	41
3. Capital Humano e Performance Estratégica	42
4. Tendências Emergentes	42
5. Desafios e Limitações	42
PARTE PRÁTICA UNIDADE IV – A GESTÃO DE DESEMPENHO E O POTENCIAL DO RH	43
Actividade 2 – Integração SGD e RH	43
QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA DA UNIDADE IV	45
Unidade Temática V – A Gestão do Desempenho e a Necessidade de Formação	46
Sinopse	46
Objectivos. Específicos	46
Resultados de Aprendizagem	46
Material de Apoio	47
1. Identificação de Necessidades de Formação a partir do SGD	48
2. Planeamento Estratégico da Formação	48
3. Integração com Feedback Contínuo e HR Analytics	48
4. Avaliação da Eficácia da Formação	49
Referências Bibliográficas	50

Visão geral

Bem Vindo à Disciplina de Gestão de Desempenho e Sucesso Organizacional

Ao terminar o estudo deste módulo de Gestão de Desempenho e Sucesso Organizacional, **que** oferece uma abordagem aprofundada e contemporânea sobre como as organizações podem maximizar o potencial humano para alcançar os seus objectivos estratégicos. O enfoque não é apenas na avaliação do passado, mas na gestão proactiva do futuro, através de um ciclo contínuo de planeamento, acompanhamento, feedback e desenvolvimento. Espera-se que o estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos desenvolvam um conjunto robusto de competências e conhecimentos. No final da disciplina, espera-se que o estudante seja capaz de:

- Compreender e implementar modelos de gestão de desempenho que estejam alinhados com a estratégia global da organização.
- Dominar diversas ferramentas e métodos de avaliação, como a avaliação 360 graus e a gestão por competências, para seleccionar a abordagem mais adequada a diferentes contextos.
- Actuar como um agente de mudança na cultura organizacional, fomentando um ambiente de feedback contínuo e coaching, em vez de uma cultura de avaliação punitiva.
- Elaborar e gerir Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) que promovam o crescimento e a retenção de talentos.
- Vincular o desempenho a sistemas de remuneração e recompensas de forma justa e transparente, para motivar e engajar os colaboradores.
- Gerir o desempenho de equipas e indivíduos de forma eficaz, reconhecendo os desafios e as particularidades de cada contexto.
- Analisar criticamente o impacto da gestão de desempenho no sucesso organizacional, demonstrando a sua importância estratégica para a produtividade, inovação e sustentabilidade da empresa.

- Identificar e adaptar as tendências e inovações na gestão de desempenho, como o uso de tecnologia e a gestão contínua, para responder aos desafios do século XXI.

Objectivo geral da disciplina

- Aplicar um sistema de Gestão de Desempenho, tendo em conta o desenvolvimento pessoal, bem como o sucesso das organizações.

Objectivos Específicos



- Identificar a importância da gestão do desempenho de RH;
- Descrever as técnicas e instrumentos da análise de desempenho de RH;
- Discutir a relação entre a gestão do desempenho de RH e o sucesso das organizações;

Conteúdo da Disciplina

Este módulo está estruturado em temas que constam do plano curricular da disciplina. Para cada tema, foram seleccionados materiais que servirão de base teórica para a aprendizagem dos estudantes. Cada tema contém uma sinopse, objectivos, resultados de aprendizagem, materiais de aprendizagem e as actividades de avaliação e auto-avaliação.

No final de cada tema, são incorporados exercícios de auto-avaliação.

Outros recursos

Para além dos materiais recomendados, a UnISCED disponibiliza outros recursos de aprendizagem como recursos educacionais abertos, manuais, artigos científicos, revistas digitais, vídeos tutoriais, actas de congressos e outros seleccionados e disponibilizados na plataforma *Moodle*, Biblioteca Virtual da UnISCED ou outros repositórios virtuais.

Auto-avaliação e tarefas de avaliação

Os exercícios de auto-avaliação para este módulo encontram-se no final de cada tema e também disponíveis na plataforma *Moodle*.

Habilidades de estudo

Durante a formação e desenvolvimento de competências, e com vista a facilitar a aprendizagem e alcançar melhores resultados, o estudante deverá ter empenho, dedicação e disciplina no estudo, isto é, os bons resultados apenas se conseguem com estratégias eficientes e eficazes.

Por isso, é importante saber como, onde e quando estudar. Para o efeito, apresentamos algumas sugestões com as quais esperamos que o caro estudante possa rentabilizar o tempo dedicado aos estudos, procedendo como se segue:

- Estudar regularmente, sendo necessário que faça uma agenda de trabalho/ estudo que lhe garanta um tempo específico para o estudo. Isso significa que não se deve estudar apenas quando tiver tempo.
- Não estude na última hora, seja sistemático e não o faça apenas para responder às avaliações.

- Sempre que necessário e possível, consulte a tutoria para “tirar” dúvidas. A sua interação com a tutoria e outros colegas ou grupo de estudo é uma estratégia poderosa para progredir no curso.

IMPORTANTE: Em observância ao triângulo **modo-espaco-tempo**, respectivamente **como, onde** e **quando** estudar, como foi referido no início deste item, antes de organizar os seus momentos de estudo, reflecta sobre o ambiente de estudo que seria ideal para si:

- ❖ Estudo melhor em casa/biblioteca/café/outro lugar?
- ❖ Estudo melhor à noite/de manhã/de tarde/fins-de-semana/ao longo da semana?
- ❖ Estudo melhor com música/num sítio sossegado/num sítio barulhento?
- ❖ Preciso de intervalo a cada 30 minutos, a cada hora, etc.

Por outro lado, não recomendamos estudar seguidamente por tempo superior a uma hora. Estudar por tempo de uma hora intercalado por 10 (dez) a 15 (quinze) minutos de descanso.

Apoio, dúvidas e reclamações

Para a resolução das dificuldades dos estudantes, a UnISCED dispõe de várias opções de apoio. Para o efeito, é importante saber definir claramente a dificuldade para poder contactar ou usar a opção de apoio mais apropriada e obter, assim, ajuda rápida.

N.º	Opção	Tipo de apoio requerido
1	Fórum de dúvidas no <i>Moodle</i>	Dúvidas de conteúdo, acesso às actividades, explicações.
2	Tutor (Sessão de vídeo-conferência, <i>chat</i> do <i>Moodle</i> e <i>e-mail</i>)	Dúvidas de conteúdo, acesso às actividades, explicações.
3	Coordenador (<i>e-mail</i> ou por telefone)	Problemas de acesso à disciplina ou nas actividades.
5	<i>HelpDesk</i> (telefone)	Questões administrativas, pagamentos, estado das propinas e inscrições.
6	Secretaria <i>Online</i> (<i>pedido de assistência - online</i> na plataforma <i>Moodle</i>)	Resultados, reclamações, pedidos de esclarecimento, estado das propinas.
7	Centro de Recursos (telefone, <i>e-mail</i> ou presencialmente)	Questões gerais, reclamações, pedidos de esclarecimento, estado das propinas, confirmação de pagamentos.

Avaliação

A avaliação do estudante consta, de forma detalhada, do Regulamento de Mestrado e Doutoramento em vigor na UnISCED.

Algumas actividades práticas, relatórios e reflexões serão utilizados como instrumentos de avaliação quer formativa quer sumativa.

Durante a realização das avaliações, os estudantes devem ter em consideração a apresentação, a coerência e a coesão textuais, o grau de cientificidade, a forma de conclusão dos assuntos, as recomendações e/ ou sugestões, a identificação das referências bibliográficas utilizadas, o respeito pelos direitos do autor, entre outros.

Os objectivos e critérios de avaliação constam do Regulamento de Mestrado e Doutoramento.

Originalidade e Plágio

Os trabalhos académicos e científicos, incluindo avaliações, dissertações e teses, são submetidos a verificação de originalidade através de ferramentas especializadas para a detecção de níveis elevados de similaridade e plágio. Adicionalmente, são analisados com o propósito de identificar a eventual utilização de conteúdos gerados por Inteligência Artificial (IA). A similaridade excessiva, o plágio e o uso não autorizado de materiais produzidos por IA configuram violações da integridade académica na UnISCED e estão sujeitos a sanções nos termos dos regulamentos institucionais aplicáveis.

UNIDADE TEMÁTICA I – A GESTÃO DE DESEMPENHO: ENQUADRAMENTO GERAL

Tema: A Gestão de Desempenho no contexto organizacional contemporâneo: conceitos, fundamentos e enquadramento estratégico.

Sinopse

A gestão de desempenho constitui um dos pilares centrais da Gestão de Recursos Humanos (GRH), funcionando como instrumento estratégico para alinhar os objectivos individuais e colectivos aos propósitos globais da organização. Mais do que um sistema de avaliação, trata-se de um processo contínuo de planeamento, monitorização, desenvolvimento e reconhecimento das contribuições dos colaboradores para os resultados institucionais (Armstrong, 2021).

Na contemporaneidade, caracterizada por transformações rápidas e complexas, a gestão de desempenho emerge como mecanismo indispensável de **integração entre estratégia, cultura organizacional e práticas de desenvolvimento do capital humano** (DeNisi & Murphy, 2017). Esta unidade temática procura estabelecer o enquadramento conceptual e histórico da gestão de desempenho, analisando as principais correntes teóricas, a sua evolução ao longo das últimas décadas, bem como os desafios actuais na sua implementação nas organizações, tanto privadas como públicas.

Assim, o enfoque recai não apenas na avaliação de resultados, mas também no desenvolvimento de competências, no reforço da motivação e na criação de valor partilhado, permitindo às organizações atingir níveis mais elevados de eficácia e sustentabilidade (Boxall & Purcell, 2016).

Objetivos Específicos

Ao concluir esta unidade, o estudante deverá ser capaz de:

1. Compreender o conceito e os fundamentos da gestão de desempenho, distinguindo-o da avaliação de desempenho tradicional.
2. Identificar a evolução histórica e os principais modelos teóricos da gestão de desempenho.
3. Relacionar a gestão de desempenho com a estratégia organizacional e com a gestão do capital humano.
4. Analisar os benefícios e limitações da gestão de desempenho no contexto actual das organizações.
5. Reflectir criticamente sobre o papel da cultura organizacional, da liderança e da ética na efectividade da gestão de desempenho.

Resultados de Aprendizagem

Após a conclusão desta unidade, o estudante será capaz de:

- Definir e explicar a gestão de desempenho à luz da literatura académica recente.
- Reconhecer a importância da gestão de desempenho como ferramenta estratégica de alinhamento organizacional.
- Avaliar criticamente os diferentes modelos de gestão de desempenho, compreendendo as suas implicações práticas.
- Aplicar os conceitos estudados a contextos organizacionais reais, sugerindo práticas eficazes de implementação.
- Elaborar análises fundamentadas que permitam compreender a gestão de desempenho como um processo dinâmico, integrador e orientado para resultados sustentáveis.

Desenvolvimento Teórico – Unidade Temática I

A Gestão de Desempenho: Enquadramento Geral

1. Enquadramento histórico e evolução do conceito

A noção de desempenho organizacional e individual tem raízes antigas, ainda que a sua formalização enquanto campo de estudo e prática de gestão seja recente. Na Revolução Industrial, os sistemas de avaliação estavam centrados na **produtividade e eficiência operacional**, com foco no controlo e na disciplina do trabalhador (Taylor, 1911). O modelo taylorista de gestão científica do trabalho introduziu métricas objectivas e padronizadas, privilegiando a medição de resultados quantificáveis.

Ao longo do século XX, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, a gestão de desempenho começou a incorporar dimensões relacionadas com **competências, motivação e comportamento humano**, fruto das contribuições da Escola das Relações Humanas (Mayo, 1933).

Nos anos 1980 e 1990, com o fortalecimento da perspectiva estratégica da Gestão de Recursos Humanos, a gestão de desempenho passou a ser entendida não apenas **como avaliação**, mas como um processo contínuo e sistemático, voltado para o desenvolvimento das pessoas e para a criação de vantagem competitiva sustentável (Beer et al., 1984; Guest, 1997).

Actualmente, o conceito evoluiu para um modelo holístico, no qual o desempenho é visto como resultado da integração entre capacidades individuais, recursos organizacionais e alinhamento estratégico (Armstrong, 2021; Aguinis, 2019).

2. Conceito de gestão de desempenho

A literatura distingue claramente **avaliação de desempenho** de **gestão de desempenho**. A primeira é predominantemente um mecanismo de aferição periódica dos resultados do trabalhador, geralmente formalizado em relatórios anuais. Já a gestão de desempenho é um **processo contínuo e participativo**, que inclui definição de objectivos, feedback, acompanhamento, coaching, reconhecimento e desenvolvimento (DeNisi & Murphy, 2017).

Segundo Aguinis (2019), a gestão de desempenho pode ser definida como: “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos indivíduos e das equipas, alinhando o mesmo com os objectivos estratégicos da organização” (p. 28).

Desta forma, a gestão de desempenho assume um carácter integrador, articulando o nível individual, de equipa e organizacional, e promovendo um ciclo permanente de melhoria.

3. Modelos conceptuais de gestão de desempenho

A literatura aponta vários modelos que ilustram a complexidade do processo:

- **Modelo Clássico:** Focado na medição e no controlo, baseado em resultados tangíveis.
- **Modelo Comportamental:** Centrado nas competências, atitudes e comportamentos necessários ao desempenho eficaz.
- **Modelo Estratégico:** Relaciona o desempenho individual e colectivo aos objectivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1996).
- **Modelo de Alto Desempenho:** Baseado em práticas de alto envolvimento, cultura de confiança e desenvolvimento contínuo (Boxall & Purcell, 2016).

A adopção de um ou outro modelo depende da natureza da organização, da sua cultura e do sector de actividade.

4. Gestão de desempenho e estratégia organizacional

A gestão de desempenho é vista hoje como **um sistema estratégico**. A sua função principal é assegurar que os esforços individuais e colectivos estejam direccionados para as prioridades da organização. Kaplan e Norton (1996), ao introduzirem o **Balanced Scorecard**, destacaram a importância de traduzir a estratégia em objectivos operacionais, indicadores e metas claras.

Neste sentido, a gestão de desempenho serve de **ponte entre a formulação estratégica e a execução**, garantindo coerência entre o planeamento e a acção.

5. Cultura organizacional, liderança e ética no desempenho

A efectividade da gestão de desempenho está profundamente ligada à cultura organizacional. Organizações com culturas abertas e participativas tendem a implementar sistemas de desempenho mais eficazes, pois os colaboradores percebem transparência e justiça (Denison, 1990).

Do mesmo modo, a liderança exerce papel crucial. Líderes que oferecem feedback construtivo, coaching e suporte ao desenvolvimento estimulam maior compromisso e desempenho (Yukl, 2013).

Finalmente, a dimensão ética não pode ser descurada. Sistemas de gestão de desempenho que são percebidos como injustos ou manipulativos podem gerar desmotivação, conflitos e até litígios laborais (Aguinis, 2019).

6. Desafios contemporâneos da gestão de desempenho

Na actualidade, as organizações enfrentam múltiplos desafios na implementação de sistemas de gestão de desempenho:

1. **Mudança para contextos digitais:** a transformação digital exige novos indicadores de produtividade e competências digitais (Torraco, 2020).
2. **Trabalho remoto e híbrido:** o acompanhamento contínuo torna-se mais complexo fora do espaço físico tradicional.
3. **Diversidade e inclusão:** sistemas de desempenho precisam ser inclusivos, respeitando diferentes perfis e contextos culturais.
4. **Sustentabilidade e responsabilidade social:** há crescente necessidade de alinhar desempenho não apenas a indicadores financeiros, mas também a métricas de impacto social e ambiental (Eccles et al., 2020).
5. **Engajamento dos colaboradores:** a geração millennial e a geração Z valorizam feedback contínuo, desenvolvimento e reconhecimento não apenas monetário (Gallup, 2021).

Assim, a gestão de desempenho no século XXI deixa de ser meramente um instrumento de avaliação para se consolidar como estratégia de gestão integrada, adaptativa e orientada para resultados sustentáveis.

EXEMPLOS PRÁTICOS E ESTUDOS DE CASO

1. Caso Google – Gestão de desempenho através do modelo OKR

A Google é frequentemente citada como exemplo de uma organização que desenvolveu um sistema de gestão de desempenho inovador, baseado nos **Objectives and Key Results (OKRs)**.

- **Funcionamento:** cada colaborador, equipa e até a própria organização define objectivos claros (o “O”) e resultados-chave mensuráveis (os “KRs”).
- **Exemplo prático:** um objectivo pode ser “Aumentar a satisfação do utilizador”, com resultados-chave como “reduzir o tempo de carregamento da página em 30%” ou “elevar o NPS em 15%”.
- **Fundamentação:** segundo Doerr (2018), este modelo promove alinhamento, transparência e foco estratégico, permitindo que cada trabalhador perceba como a sua contribuição impacta os resultados globais.

2. Caso General Electric (GE) – Do modelo anual ao feedback contínuo

Durante décadas, a GE foi conhecida pelo sistema rígido de avaliação anual que classificava os colaboradores em rankings de desempenho. No entanto, a partir de 2015, a empresa abandonou este modelo e adoptou uma abordagem baseada em **feedback contínuo**, através da aplicação “PD@GE”.

- **Exemplo prático:** os gestores fornecem feedback em tempo real, permitindo ajustes rápidos no desempenho e evitando o “efeito surpresa” das avaliações anuais.
- **Fundamentação:** estudos de DeNisi e Smith (2014) demonstram que feedbacks mais frequentes têm impacto positivo na motivação e no desempenho, sobretudo em contextos dinâmicos.

3. Caso PT Empresas (Portugal Telecom) – Alinhamento com a estratégia

A Portugal Telecom implementou um sistema de gestão de desempenho assente em **Balanced Scorecard (BSC)**, integrando indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizagem.

- **Exemplo prático:** os gestores são avaliados não apenas por metas comerciais, mas também pela inovação de processos e pelo desenvolvimento das suas equipas.
- **Fundamentação:** Kaplan e Norton (1996) defendem que o BSC traduz a estratégia em objectivos operacionais, promovendo coerência e execução eficaz.

4. Caso Microsoft – Cultura de crescimento (“growth mindset”)

A Microsoft, sob a liderança de Satya Nadella, reformulou o seu sistema de gestão de desempenho, afastando-se da competição interna e promovendo a cultura de “**growth mindset**”.

- **Exemplo prático:** em vez de classificações numéricas, os colaboradores são avaliados pela sua capacidade de aprender, colaborar e contribuir para o sucesso colectivo.
- **Fundamentação:** segundo Dweck (2006), o “mindset de crescimento” estimula resiliência e aprendizagem contínua, factores críticos para o desempenho em contextos tecnológicos de rápida mudança.

5. Caso Banco Santander (Portugal e Espanha) – Gestão de desempenho digitalizada

O Banco Santander adoptou uma plataforma digital que integra definição de objectivos, acompanhamento, feedback e planos de desenvolvimento.

- **Exemplo prático:** os colaboradores acedem ao sistema em tempo real, podendo monitorizar os seus progressos e receber feedback imediato dos gestores.
- **Fundamentação:** Torracó (2020) refere que a digitalização da gestão de desempenho aumenta a transparência e a responsabilização, especialmente em ambientes híbridos e remotos.

ACTIVIDADES PRÁTICAS UNIDADE TEMÁTICA I

Actividade 1 – Estudo de caso

Leia o seguinte cenário:

Uma empresa multinacional de tecnologia pretende rever o seu sistema de gestão de desempenho. Actualmente, utiliza apenas avaliações anuais, baseadas em relatórios escritos dos gestores. Contudo, a empresa enfrenta dificuldades em reter talentos e alinhar objectivos individuais com a sua estratégia global.

Questões de reflexão:

1. Identifique três limitações deste modelo de avaliação anual.
2. Sugira dois métodos alternativos de gestão de desempenho que poderiam ser aplicados.
3. Justifique como o uso de tecnologias digitais pode melhorar este processo.

Actividade 2 – Aplicação prática

Elabore um exemplo de objectivo estratégico (nível organizacional) e traduza-o em dois objectivos operacionais para colaboradores de diferentes departamentos.

Exemplo de guia:

- Objectivo estratégico: Aumentar a quota de mercado em 10% até ao final do próximo ano.
- Objectivo operacional (Marketing): Desenvolver uma campanha digital que alcance 1 milhão de utilizadores em 6 meses.
- Objectivo operacional (Vendas): Fechar 300 novos contratos com clientes empresariais até Dezembro.

Actividade 3 – Discussão em grupo

Debata em sala: **“Avaliações anuais de desempenho devem ser substituídas por feedback contínuo?”**

- Grupo A: defende a manutenção do modelo tradicional (anual).
- Grupo B: defende a substituição pelo feedback contínuo.
- Grupo C: propõe um modelo híbrido.

QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA UNIDADE TEMÁTICA I

1-Qual das opções abaixo melhor caracteriza a gestão de desempenho?

- a) Processo limitado à avaliação anual de colaboradores.
- b) Sistema contínuo de definição, acompanhamento e avaliação de objectivos alinhados à estratégia. ☒
- c) Método de controlo baseado em punições.
- d) Ferramenta exclusiva para a área de Recursos Humanos.

2-Segundo Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard (BSC):

- a) Avalia apenas resultados financeiros.
- b) Integra indicadores financeiros e não financeiros, traduzindo a estratégia em objectivos operacionais. ☒
- c) É utilizado apenas em empresas do sector financeiro.
- d) Foi criado para substituir a avaliação de desempenho individual.

3-Qual a principal vantagem do modelo de OKRs, popularizado pela Google?

- a) Permite maior rigidez e controlo hierárquico.
- b) Estimula alinhamento, transparência e foco estratégico em toda a organização. ☒
- c) Dispensa o uso de tecnologia.
- d) Baseia-se apenas em recompensas financeiras.

4-De acordo com Dweck (2006), o “growth mindset” aplicado à gestão de desempenho promove:

- a) Competição interna exacerbada.
- b) Aprendizagem contínua e resiliência. ☒
- c) Resistência à mudança.
- d) Exclusão de colaboradores com fraco desempenho.

5-Qual das tendências recentes é mais associada à transformação da gestão de desempenho?

- a) Ênfase em processos manuais e burocráticos.
- b) Digitalização, feedback contínuo e alinhamento estratégico. ☒
- c) Redução da participação dos colaboradores.
- d) Avaliação baseada apenas em anos de serviço.

UNIDADE TEMÁTICA II – SISTEMAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO (SGD)

Tema: Sistemas de Gestão do Desempenho (SGD): Estrutura, Modelos e Abordagens Contemporâneas

Sinopse

A gestão de desempenho nas organizações contemporâneas ultrapassa a mera avaliação individual e assume-se como um sistema integrado, estruturado e orientado para o alinhamento estratégico. Os **Sistemas de Gestão do Desempenho (SGD)** têm como finalidade traduzir a missão, visão e objectivos da organização em indicadores claros, capazes de orientar, monitorizar e desenvolver tanto os colaboradores como a própria organização.

Ao longo desta unidade, serão analisados os principais **modelos de SGD** (tradicionais e contemporâneos), suas dimensões, potencialidades e limitações. Serão discutidas abordagens clássicas, como a **Avaliação por Competências**, bem como metodologias mais recentes, como **Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)**, **OKRs (Doerr, 2018)** e **sistemas de feedback contínuo**, reforçando a importância da digitalização e da análise de dados (**HR Analytics**) na actualidade.

Objetivos Específicos

Ao final desta unidade, o estudante deverá ser capaz de:

1. Definir e caracterizar um Sistema de Gestão do Desempenho (SGD).
2. Identificar e comparar os principais modelos de SGD.
3. Avaliar a adequação dos diferentes sistemas em função da estratégia organizacional.
4. Reconhecer as tendências emergentes em gestão de desempenho, incluindo tecnologias digitais.
5. Reflectir criticamente sobre os desafios e limitações dos SGD no contexto global e local.

Resultados de Aprendizagem

O estudante será capaz de:

- Compreender a lógica de funcionamento de um SGD.
- Explicar a diferença entre avaliação de desempenho e gestão de desempenho integrada.
- Aplicar conceitos de modelos como BSC e OKRs em contextos organizacionais.
- Identificar boas práticas internacionais em gestão de desempenho.
- Propor soluções ajustadas às necessidades de diferentes organizações.

Material de Apoio

- **Kaplan, R., & Norton, D. (1996).** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- **Armstrong, M. (2021).** *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- **Doerr, J. (2018).** *Measure What Matters*. Portfolio Penguin.
- **Aguinis, H. (2019).** *Performance Management*. Chicago Business Press.
- Artigos científicos recentes (2020-2024) sobre HR Analytics, feedback contínuo e digitalização da gestão de desempenho.

Desenvolvimento do Conteúdo Unidade Temática II

1. Conceito de Sistemas de Gestão do Desempenho

Um Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) pode ser definido como “um conjunto estruturado de processos, métodos e práticas destinados a assegurar que os objectivos estratégicos da organização sejam traduzidos em acções concretas de colaboradores e equipas” (Aguinis, 2019).

Diferentemente da avaliação de desempenho tradicional, centrada na análise periódica de resultados individuais, o SGD é contínuo, estratégico e abrangente, incluindo definição de metas, monitorização, feedback, desenvolvimento e reconhecimento.

2. Modelos Tradicionais de SGD

1. Avaliação por Competências

- Enfatiza o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais necessárias ao sucesso organizacional.
- Limitação: pode tornar-se demasiado subjectiva e centrada no avaliador.

2. Avaliação por Objectivos (MBO – Management by Objectives, Drucker, 1954)

- Baseia-se na definição conjunta de metas claras e mensuráveis.
- Benefício: promove clareza e foco.
- Limitação: tende a ignorar factores qualitativos e de desenvolvimento humano.

3. Modelos Contemporâneos de SGD

1. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

- Integra indicadores financeiros e não financeiros.
- Dimensões: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem & crescimento.
- Relevância: promove o alinhamento estratégico e visão de longo prazo.

2. OKRs – Objectives and Key Results (Doerr, 2018)

- Foca-se em objectivos ambiciosos (Objectives) e resultados-chave (Key Results).
- Utilizado por empresas como Google, Intel e LinkedIn.
- Vantagem: promove alinhamento, foco e agilidade organizacional.

3. Feedback Contínuo e Check-ins Frequentes

- Sistemas digitais (como Workday, SAP SuccessFactors, 15Five) permitem monitorização em tempo real.
- Promovem cultura de aprendizagem contínua.

4. HR Analytics aplicado ao Desempenho

- Uso de dados para prever padrões de desempenho, turnover e produtividade.
- Apoiados em Inteligência Artificial e Big Data (Minbaeva, 2021).

4. Desafios e Limitações dos SGD

- Resistência cultural à mudança (Armstrong, 2021).
- Possível foco excessivo em métricas quantitativas.
- Sobrecarga de informação nos sistemas digitais.
- Necessidade de formação de gestores e colaboradores.

Parte Prática da Unidade Temática II

Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD)

Actividade 1 – Estudo de Caso

Uma empresa de consultoria em expansão pretende implementar um **Sistema de Gestão do Desempenho**. A direcção considera utilizar o modelo **Balanced Scorecard (BSC)** para alinhar objectivos estratégicos com indicadores de desempenho.

Tarefa:

- Identifique duas vantagens e duas limitações da aplicação do BSC nesta organização.
- Proponha, em complemento ao BSC, outro modelo ou prática contemporânea que possa reforçar a gestão de desempenho (ex.: OKRs ou feedback contínuo).

Actividade 2 – Análise Crítica

Explique a diferença entre **avaliação de desempenho tradicional** e **gestão de desempenho integrada (SGD)**, destacando:

1. A periodicidade.
2. A abrangência.
3. A ligação à estratégia da organização.

Actividade 3 – Aplicação Prática

Imagine que é responsável de RH numa PME que ainda utiliza métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

- Descreva três passos fundamentais para **transitar de um modelo tradicional para um SGD digital e contínuo**.
- Indique quais seriam os principais desafios nesta transição.

QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA

1-O principal objectivo de um Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é:

- a) Avaliar unicamente o desempenho individual dos colaboradores.
- b) Aumentar a competitividade salarial da organização.
- c) Alinhar os objectivos individuais e organizacionais de forma contínua e estratégica. ☒
- d) Substituir a gestão de recursos humanos tradicional.

2-Qual dos seguintes modelos é reconhecido por integrar indicadores financeiros e não financeiros?

- a) Avaliação por Competências.
- b) Avaliação por Objectivos (MBO).
- c) Balanced Scorecard (BSC). ☒
- d) OKRs.

3-Os OKRs (Objectives and Key Results) caracterizam-se por:

- a) Estabelecer objectivos pouco mensuráveis e de longo prazo.
- b) Definir objectivos ambiciosos e resultados-chave mensuráveis. ☒
- c) Substituir totalmente outros sistemas de gestão de desempenho.
- d) Avaliar apenas indicadores financeiros.

4-Uma das principais limitações da avaliação tradicional de desempenho é:

- a) O foco excessivo no desenvolvimento contínuo.
- b) A sua subjectividade e periodicidade anual. ☒
- c) A utilização de métricas objectivas.
- d) O alinhamento directo com a estratégia organizacional.

5-A utilização de HR Analytics em sistemas de gestão de desempenho possibilita:

- a) Eliminar totalmente o papel dos gestores de linha.
- b) Prever padrões de desempenho e apoiar decisões baseadas em dados. ☒
- c) Substituir os métodos qualitativos de avaliação.
- d) Restringir a análise apenas a métricas financeiras.

UNIDADE TEMÁTICA III – CONCEPÇÃO E APLICAÇÃO DE UM SGD

Tema: Concepção e Aplicação de um Sistema de Gestão do Desempenho (SGD): Modelos, Planeamento e Implementação

Sinopse

A concepção e aplicação de um Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é um processo estratégico que exige planeamento cuidadoso, alinhamento com os objectivos organizacionais e atenção às dimensões humanas, culturais e tecnológicas da organização. Esta unidade aborda as etapas fundamentais de desenho e implementação de um SGD, destacando boas práticas, riscos e desafios frequentes.

Serão analisados elementos como definição de indicadores de desempenho, integração com políticas de formação e desenvolvimento, comunicação interna e monitorização contínua. Serão apresentados exemplos de empresas nacionais e internacionais, reforçando a aplicação prática e o impacto do SGD no desempenho global da organização.

Objetivos Específicos

Ao concluir esta unidade, o estudante deverá ser capaz de:

1. Compreender os princípios de concepção de um Sistema de Gestão do Desempenho.
2. Identificar etapas, ferramentas e indicadores para implementar um SGD eficaz.
3. Aplicar modelos teóricos de SGD em contextos organizacionais reais.
4. Avaliar os impactos do SGD na motivação, produtividade e desenvolvimento dos colaboradores.
5. Planear estratégias de comunicação e monitorização para garantir a eficácia do SGD.

Resultados de Aprendizagem

Após esta unidade, o estudante será capaz de:

- Descrever as etapas de planeamento e implementação de um SGD.
- Seleccionar indicadores adequados para medir desempenho individual e colectivo.
- Integrar práticas de feedback, coaching e reconhecimento no sistema de desempenho.
- Reconhecer e propor soluções para desafios e barreiras na implementação do SGD.
- Elaborar propostas de sistemas de gestão de desempenho ajustados à realidade de diferentes organizações.

Material de Apoio

- **Armstrong, M. (2021).** *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- **Aguinis, H. (2019).** *Performance Management*. Chicago Business Press.
- **Kaplan, R., & Norton, D. (1996).** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- **Doerr, J. (2018).** *Measure What Matters*. Portfolio Penguin.

1. Etapas de Concepção de um SGD

1. Análise de Contexto e Necessidades Organizacionais

Antes de desenhar um SGD, é essencial compreender a **situação actual da organização**, incluindo:

- Estrutura organizacional;
- Estratégias e objectivos de curto, médio e longo prazo;
- Cultura e clima organizacional;
- Necessidades de desenvolvimento dos colaboradores;
- Sistemas tecnológicos disponíveis (Aguinis, 2019; Armstrong, 2021).

Exemplo

Uma empresa de tecnologia pretende melhorar a produtividade das equipas de desenvolvimento de software. Antes de criar o SGD, realiza-se um diagnóstico: levantamento de competências, análise de processos internos, identificação de lacunas de desempenho e expectativas estratégicas da empresa.

Fazem parte desta etapa:

- Identificação de objectivos estratégicos.
- Diagnóstico de práticas existentes e cultura organizacional (Armstrong, 2021).

2. Definição de Objectivos e Indicadores

Após a análise, a organização deve definir objectivos claros e mensuráveis para cada nível:

- **Estratégico:** alinhados com a visão e missão da organização.
- **Tático:** ligados a departamentos ou equipas.
- **Operacional:** individuais e diretamente mensuráveis.

Os indicadores podem ser **quantitativos** (ex.: volume de vendas, tempo de produção) ou **qualitativos** (ex.: satisfação do cliente, qualidade do serviço). É fundamental que os indicadores sejam:

- **Relevantes:** ligados à estratégia da organização.
- **Mensuráveis:** passíveis de monitorização e avaliação objetiva.

- **Alcançáveis:** desafiadores mas realistas.
- **Temporais:** com prazos definidos (SMART, Doran, 1981).

Exemplo prático:

- Objectivo estratégico: aumentar a satisfação do cliente em 15% no ano.
- Indicador de equipa de atendimento: taxa de resolução no primeiro contacto.
- Indicador individual: número de reclamações resolvidas por colaborador.

Fazem parte desta etapa:

- Seleccionar indicadores quantitativos e qualitativos.
- Alinhar métricas individuais, de equipa e organizacionais (Kaplan & Norton, 1996).

3. Desenho do Processo de Avaliação

Esta etapa envolve **planeamento operacional**:

- Periodicidade das avaliações (mensal, trimestral, anual);
- Métodos de recolha de informação (feedback 360°, autoavaliação, relatórios de desempenho);
- Responsáveis pelo processo (gestores de linha, RH, equipa de liderança).

A integração de **feedback contínuo** e **coaching** é altamente recomendada para tornar o sistema dinâmico e orientado ao desenvolvimento (Pulakos et al., 2020).

Fazem parte desta etapa:

- Determinar periodicidade, métodos de recolha de informação e responsáveis.
- Integrar feedback contínuo e planos de desenvolvimento.

4. Planeamento da Comunicação e Envolvimento

A resistência é um dos maiores obstáculos à implementação de SGD. Por isso, é crucial:

- Comunicar claramente objetivos, critérios e benefícios;

- Incluir colaboradores na definição de objectivos;
- Formar gestores para fornecer feedback eficaz.

Exemplo

A Microsoft promove workshops e sessões de formação sobre os novos sistemas de gestão de desempenho para reduzir ansiedade e resistência, reforçando a cultura de crescimento (Dweck, 2006).

Fazem parte desta etapa:

- Explicitar objetivos, critérios e benefícios do SGD aos colaboradores.
- Reduzir resistência e promover adesão (Pulakos et al., 2020).

5. Implementação Piloto e Monitorização

O piloto permite testar o sistema em **departamentos seleccionados**, ajustando processos antes da implementação global.

- Recolher feedback de utilizadores.
- Avaliar eficácia dos indicadores e metodologias de feedback.
- Ajustar critérios de avaliação e comunicação conforme resultados.

Exemplo prático:

O Banco BPI implementou SGD em duas agências piloto antes de expandir para toda a rede, ajustando indicadores de competências comportamentais com base no feedback de gestores e colaboradores.

Fazem parte desta etapa:

- Testar o sistema em departamentos seleccionados.
- Ajustar processos antes da aplicação em toda a organização.

3. Boas Práticas na Aplicação do SGD

Para garantir que o SGD seja eficaz, a literatura sugere a adoção de boas práticas:

2.1 Transparência e Justiça

- Critérios de avaliação devem ser claros, justos e comunicados previamente;
- Minimiza conflitos e aumenta a confiança entre colaboradores e gestores.
- Estudos indicam que sistemas transparentes aumentam engajamento e motivação (Aguinis, 2019).

Exemplo:

A Unilever estabelece reuniões trimestrais para discutir critérios de avaliação, permitindo que colaboradores compreendam como o seu desempenho é medido.

2.2 Integração com Desenvolvimento e Formação

- O SGD deve identificar lacunas de competências e orientar planos de formação;
- Transformar avaliação em oportunidade de aprendizagem contínua.

Exemplo:

Na SAP, indicadores de desempenho alimentam planos de formação individualizados, garantindo desenvolvimento profissional alinhado à estratégia da empresa.

2.3 Utilização de Tecnologias Digitais

- Plataformas digitais permitem feedback contínuo, monitorização em tempo real e análise de dados;
- Facilitam personalização e relatórios detalhados.

Exemplo:

O Google utiliza OKRs digitais, monitorizando progresso e alinhamento em dashboards acessíveis a todos os colaboradores.

2.4 Feedback Bidireccional

- O SGD deve permitir diálogo entre gestor e colaborador, não apenas avaliação unilateral;
- Promove envolvimento e auto-reflexão.

Exemplo:

Empresas como Microsoft e LinkedIn implementam sessões de “check-in” mensais, onde colaboradores e gestores discutem progressos e ajustam objectivos.

2.5 Adaptação Cultural e Sectorial

- O sistema deve considerar particularidades da organização, sector de actividade e diversidade cultural;
- Evita resistência e maximiza eficácia.

3. Exemplos Práticos

1. Caso SAP SuccessFactors

- Empresa multinacional utiliza esta plataforma para gerir SGD digitalmente.
- Permite definição de objectivos, monitorização em tempo real, feedback contínuo e integração com formação.

2. Caso Unilever

- Implementou SGD baseado em **OKRs**, combinando objectivos ambiciosos com resultados-chave mensuráveis.
- Resultados: maior alinhamento estratégico e engagement elevado dos colaboradores (Doerr, 2018).

3. Caso Banco BPI (Portugal)

- Sistema híbrido de avaliação: indicadores quantitativos + competências comportamentais.
- Feedback contínuo aliado a plano de formação personalizado para cada colaborador.

ACTIVIDADES PRATICAS UNIDADE TEMÁTICA III

Actividade 1 – Planeamento de SGD

Escolha uma organização fictícia ou real e desenhe um **mini-SGD**:

- Defina 2–3 objectivos estratégicos.
- Crie indicadores para avaliar desempenho individual e colectivo.
- Elabore uma estratégia de comunicação e feedback.

Actividade 2 – Análise Crítica

Compare dois modelos de SGD (ex.: Balanced Scorecard vs OKRs) e identifique:

- Benefícios para a organização.
- Limitações na implementação.
- Ajustes necessários para contextos nacionais ou culturais específicos.

Actividade 3 – Simulação de Feedback

- Divida os alunos em pares.
- Cada um assume o papel de gestor e colaborador.
- Simulem uma sessão de feedback baseada em indicadores previamente definidos.
- Discuta a eficácia do processo e os pontos de melhoria.

QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA UNIDADE TEMÁTICA III

1-A primeira etapa na concepção de um SGD eficaz é:

- a) Definir indicadores quantitativos.
- b) Comunicar o sistema aos colaboradores.
- c) Analisar o contexto organizacional e necessidades estratégicas. ✓
- d) Implementar diretamente o sistema em toda a organização.

2-Um bom SGD deve integrar:

- a) Apenas métricas financeiras.
- b) Definição de objectivos, feedback, desenvolvimento e reconhecimento. ✓
- c) Somente avaliação anual de desempenho.
- d) Exclusivamente a opinião do gestor.

3-Durante a implementação de um SGD piloto, a empresa deve:

- a) Aplicar o sistema em toda a organização de imediato.
- b) Testar em departamentos seleccionados e ajustar antes da expansão. ✓
- c) Substituir completamente a cultura organizacional.
- d) Ignorar feedback dos colaboradores.

4-Uma das boas práticas na aplicação de SGD é:

- a) Manter critérios de avaliação confidenciais.
- b) Integrar desenvolvimento e formação como componente central. ✓
- c) Avaliar exclusivamente com base em resultados financeiros.
- d) Evitar o uso de tecnologia para não complicar processos.

5-O uso de plataformas digitais como SAP SuccessFactors permite:

- a) Substituir totalmente o papel dos gestores.
- b) Monitorização em tempo real, feedback contínuo e integração com formação. ✓
- c) Avaliação apenas anual sem acompanhamento contínuo.
- d) Eliminar a necessidade de indicadores claros.

UNIDADE TEMÁTICA IV – A GESTÃO DE DESEMPENHO E O POTENCIAL DO RH

Tema: A Gestão de Desempenho como Alavanca Estratégica para o Potencial do Capital Humano

Sinopse

A gestão de desempenho não se limita à avaliação ou controlo de resultados; ela é um instrumento estratégico para maximizar o potencial humano dentro das organizações. Nesta unidade, será explorada a relação entre SGD e a função estratégica do Recursos Humanos (RH), incluindo: desenvolvimento de competências, identificação de talentos, sucessão, retenção de colaboradores e promoção de culturas de alto desempenho.

Serão discutidos conceitos de capital humano, potencial organizacional, e práticas de RH integradas à gestão de desempenho, com destaque para abordagens modernas, como HR Analytics, feedback contínuo e programas de desenvolvimento individualizados.

Objectivos. Específicos

1. Compreender o papel estratégico da gestão de desempenho no desenvolvimento do potencial humano.
2. Identificar a ligação entre SGD e práticas de RH, incluindo formação, desenvolvimento e sucessão.
3. Avaliar como a gestão de desempenho contribui para retenção de talentos e cultura organizacional.
4. Reconhecer práticas de RH baseadas em dados (HR Analytics) aplicadas à performance e potencial.
5. Propor estratégias para potenciar colaboradores a partir da avaliação e gestão de desempenho.

Resultados de Aprendizagem

- Explicar a importância da gestão de desempenho como ferramenta de desenvolvimento do capital humano.
- Relacionar SGD com práticas de RH estratégicas, como desenvolvimento de competências, planos de carreira e sucessão.
- Aplicar métodos de análise de desempenho para identificar e potencializar talentos.
- Interpretar métricas de HR Analytics para apoiar decisões estratégicas de RH.
- Elaborar propostas de políticas e práticas integradas de gestão de desempenho e potencial humano.

Material de Apoio

- **Aguinis, H. (2019).** *Performance Management*. Chicago Business Press.
- **Armstrong, M. (2021).** *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- **Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2021).** *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Routledge.

1. Gestão de Desempenho e Potencial do RH

A gestão de desempenho oferece informações críticas para a **gestão estratégica de pessoas**. Por meio de SGD, os RH conseguem:

1. **Identificar talentos e high performers** – colaboradores com elevado potencial que podem assumir posições estratégicas no futuro (Cascio & Boudreau, 2021).
2. **Detectar lacunas de competências** – possibilitando programas de formação direcionados e desenvolvimento individualizado.
3. **Planificar sucessão e mobilidade interna** – assegurando que posições-chave tenham sucessores preparados, reduzindo riscos de descontinuidade organizacional.

Exemplo

Uma empresa de serviços financeiros utiliza relatórios de desempenho trimestrais para identificar colaboradores com potencial para cargos de liderança, oferecendo-lhes mentorias e formações específicas.

2. Integração do SGD com Funções Estratégicas de RH

O SGD fornece dados que permitem que o RH não seja apenas **reativo**, mas estratégico:

- **Formação e desenvolvimento:** identificar necessidades específicas com base no desempenho real;
- **Remuneração e reconhecimento:** alinhar incentivos com resultados e comportamentos desejados;
- **Retenção de talentos:** antecipar riscos de saída, desenvolver planos de carreira atrativos;
- **Cultura organizacional:** reforçar valores, comportamentos e práticas de alto desempenho.

Exemplo

O Google e a Microsoft utilizam dashboards de HR Analytics para monitorar indicadores como engagement, produtividade, rotatividade e competências críticas, permitindo ao RH atuar proativamente (Minbaeva, 2021).

3. Capital Humano e Performance Estratégica

O capital humano é um dos recursos mais valiosos das organizações. SGD permite:

- Quantificar desempenho e identificar potencial;
- Mapear competências críticas para a estratégia da organização;
- Tomar decisões de promoção, desenvolvimento e sucessão baseadas em dados objetivos (Armstrong, 2021).

Exemplo

Empresas que combinam avaliação de desempenho com planos de carreira estruturados observam maior retenção e engajamento dos colaboradores (Aguinis, 2019).

4. Tendências Emergentes

- **Feedback contínuo e check-ins frequentes:** substituindo avaliações anuais por monitorização regular e desenvolvimento constante;
- **HR Analytics e People Analytics:** uso de dados para prever performance, identificar talentos e tomar decisões estratégicas;
- **Gestão de talentos híbrida e remota:** adaptação de SGD e práticas de RH a ambientes de trabalho flexíveis e digitais;
- **Foco na experiência do colaborador:** alinhamento entre performance, desenvolvimento e satisfação profissional (Gallup, 2021).

5. Desafios e Limitações

- Resistência cultural à integração de RH e SGD;
- Falta de competências analíticas em RH para interpretar dados de performance;
- Dificuldade em traduzir resultados individuais em estratégias organizacionais;
- Sobrecarga de informação e excesso de indicadores que podem gerar confusão;
- Risco de subjetividade na avaliação de potencial humano.

PARTE PRÁTICA UNIDADE IV – A GESTÃO DE DESEMPENHO E O POTENCIAL DO RH

Atividade 1 – Estudo de Caso

Uma empresa de consultoria identificou que alguns colaboradores têm elevado desempenho, mas não há um plano estruturado para desenvolver o seu potencial ou promovê-los a posições estratégicas.

Tarefa:

1. Analise como o SGD pode ser utilizado para identificar talentos e high performers.
2. Proponha um plano de desenvolvimento individualizado para dois colaboradores de alto potencial.
3. Identifique métricas que o RH poderia monitorizar para garantir que os colaboradores evoluem para funções estratégicas.

Atividade 2 – Integração SGD e RH

- Escolha um SGD já existente (ex.: BSC, OKRs ou feedback contínuo).
- Explique como este sistema poderia ser integrado com práticas de RH, considerando:
 1. Formação e desenvolvimento;
 2. Remuneração e reconhecimento;
 3. Retenção de talentos;
 4. Cultura organizacional.

Exercício de reflexão:

Discuta em grupos as vantagens e riscos de uma integração profunda entre SGD e RH.

Atividade 3 – Aplicação de HR Analytics

Um departamento de RH deseja prever quais colaboradores têm maior potencial para assumir posições de liderança nos próximos dois anos.

Tarefa:

1. Indique que tipos de dados poderiam ser utilizados (ex.: avaliações de desempenho, engagement, competências técnicas e comportamentais).
2. Proponha uma abordagem de análise utilizando HR Analytics para identificar estes colaboradores.
3. Explique como o resultado da análise será traduzido em ações concretas de desenvolvimento e sucessão.

QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA DA UNIDADE IV

1-Qual o principal papel do SGD no contexto do RH estratégico?

- a) Controlar apenas a produtividade dos colaboradores.
- b) Maximizar o potencial humano e alinhar desempenho com objetivos estratégicos. ☒
- c) Reduzir custos da folha salarial.
- d) Substituir totalmente o papel da liderança.

2 -O SGD permite ao RH:

- a) Identificar talentos, planejar sucessão e alinhar desenvolvimento às estratégias da empresa. ☒
- b) Avaliar colaboradores de forma aleatória.
- c) Aplicar apenas critérios financeiros na avaliação de performance.
- d) Evitar formação e desenvolvimento individual.

3-Uma prática recomendada para potencializar colaboradores de alto desempenho é:

- a) Feedback anual e genérico.
- b) Planos de desenvolvimento individualizados e mentorias. ☒
- c) Recompensas apenas monetárias.
- d) Avaliação baseada unicamente em tempo de serviço.

4-O uso de HR Analytics em gestão de desempenho permite:

- a) Substituir completamente gestores de linha.
- b) Prever padrões de performance, identificar talentos e apoiar decisões estratégicas de RH. ☒
- c) Ignorar competências comportamentais.
- d) Avaliar apenas indicadores financeiros.

5-Um dos principais desafios na integração de SGD com RH é:

- a) Comunicação clara dos objetivos e critérios de avaliação.
- b) Resistência cultural e falta de competências analíticas em RH. ☒
- c) Identificação de talentos e high performers.
- d) Aplicação de feedback contínuo.

Unidade Temática V – A Gestão do Desempenho e a Necessidade de Formação

Tema: A Relação Entre Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de Competências: A Formação como Ferramenta Estratégica

Sinopse

A gestão de desempenho permite não apenas avaliar resultados e comportamentos, mas também identificar lacunas de competências e necessidades de formação. Esta unidade explora como o SGD pode ser integrado com processos de desenvolvimento e formação, transformando a avaliação em oportunidades de aprendizagem contínua.

Será abordada a importância da formação estratégica para o crescimento organizacional, a retenção de talentos e o alinhamento com os objectivos de desempenho. Serão analisadas metodologias de formação, incluindo blended learning, e-learning e programas de desenvolvimento individualizados, com base em dados de performance e HR Analytics.

Objectivos Específicos

1. Compreender a relação entre gestão de desempenho e necessidades de formação.
2. Identificar lacunas de competências a partir de dados de SGD.
3. Elaborar planos de formação alinhados com os objectivos organizacionais.
4. Avaliar a eficácia da formação na melhoria de desempenho e produtividade.
5. Aplicar tecnologias e metodologias modernas de formação para maximizar resultados.

Resultados de Aprendizagem

- Reconhecer a formação como componente estratégica da gestão de desempenho.
- Aplicar ferramentas de diagnóstico para identificar necessidades de desenvolvimento.
- Integrar planos de formação com sistemas de gestão do desempenho e HR Analytics.

- Medir e avaliar os resultados de formação em termos de melhoria de competências e desempenho.
- Propor soluções de formação ajustadas à realidade organizacional e às competências críticas.

Material de Apoio

- **Aguinis, H. (2019).** *Performance Management*. Chicago Business Press.
- **Armstrong, M. (2021).** *Armstrong's Handbook of Performance Management*. Kogan Page.
- **Noe, R. A. (2021).** *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

1. Identificação de Necessidades de Formação a partir do SGD

- O SGD fornece **informações críticas sobre lacunas de competências**, permitindo ao RH propor ações de formação direccionadas.
- Métricas e indicadores de desempenho identificam áreas onde colaboradores necessitam de desenvolvimento técnico ou comportamental (Armstrong, 2021).

Exemplo

Uma empresa de telecomunicações nota que a equipa de atendimento apresenta baixo desempenho em resolução de conflitos. O SGD evidencia a necessidade de formação em competências interpessoais e comunicação.

2. Planeamento Estratégico da Formação

- A formação deve ser alinhada com os objectivos estratégicos da organização.
- Inclui definição de conteúdos, métodos, cronogramas e avaliação de eficácia.
- Estratégias modernas incluem:
 - **Blended Learning**: combinação de sessões presenciais e online;
 - **E-learning**: flexibilidade e personalização;
 - **Mentorias e coaching**: desenvolvimento de competências individuais;
 - **Microlearning**: aprendizagem rápida e focada em tópicos específicos.

Exemplo

O Google utiliza dashboards de performance para identificar colaboradores com necessidades específicas e oferece módulos de microlearning personalizados, alinhados aos KPIs de desempenho.

3. Integração com Feedback Contínuo e HR Analytics

- O feedback contínuo permite monitorizar a evolução das competências em tempo real.
- HR Analytics auxilia na **mensuração do impacto da formação** sobre o desempenho e produtividade.
- Permite identificar padrões, ajustar programas e otimizar recursos.

Exemplo

Na Microsoft, após cada módulo de formação, os colaboradores recebem avaliações de progresso que alimentam dashboards de RH, permitindo ajustes imediatos no plano de desenvolvimento.

4. Avaliação da Eficácia da Formação

- Avaliar a formação é essencial para **garantir retorno sobre o investimento (ROI)** e impacto no desempenho.
- Modelos utilizados incluem:
 - **Kirkpatrick (níveis 1 a 4)**: reação, aprendizagem, comportamento e resultados;
 - **Phillips ROI**: quantificação do impacto financeiro da formação.

Exemplo

Uma empresa de serviços financeiros aplica avaliação pós-formação (nível 2 e 3 de Kirkpatrick) e observa aumento de 20% na produtividade da equipa após implementação de programa de resolução de conflitos.

Referências Bibliográficas

1. Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4.^a ed.). Chicago Business Press.
2. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (7.^a ed.). Kogan Page.
3. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
4. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs: The simple idea that drives 10x growth*. Portfolio Penguin.
5. Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2020). Performance management: Progress and prospects. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 665–686.
<https://doi.org/10.1037/apl0000464>
6. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2021). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2.^a ed.). Routledge.
7. Minbaeva, D. (2021). Building analytics capabilities in human resources. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100–115.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>
8. Minbaeva, D. (2021). Building analytics capabilities in human resources. *Human Resource Management Review*
9. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2021). *Investing in people*. Routledge.
10. Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. Gallup Press.
11. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.mw, 31(3),
12. Noe, R. A. (2021). *Employee training and development* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.
13. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation* (3.^a ed.). ATD Press.
14. Aguinis, H. (2019). *Performance management*. Chicago Business Press.
15. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management*. Kogan Page
16. 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100778>