



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**AUDITORIA ÀS FICHAS DE DESCRIÇÕES DE
FUNÇÕES DA EMPRESA CARMONA, S.A. COMO
PREPARAÇÃO DE UM PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

VERA SOFIA ANTUNES CARMONA LOBITA

SETEMBRO, 2013



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJECTO**

**AUDITORIA ÀS FICHAS DE DESCRIÇÕES DE
FUNÇÕES DA EMPRESA CARMONA, S.A. COMO
PREPARAÇÃO DE UM PROCESSO DE
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

POR: VERA SOFIA ANTUNES CARMONA LOBITA

**ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE LOPES HENRIQUES**

SETEMBRO, 2013

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo auditar as fichas de descrição de funções da Carmona, S.A. e, desta forma, criar condições para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho que permita medir o contributo de cada colaborador no âmbito das suas tarefas diárias: obter classificações objetivas, com o menor erro possível, assente em critérios claros e rigorosos, de forma a reconhecer e premiar o desempenho de cada colaborador e, ao mesmo tempo, ajudá-lo no seu alinhamento com os seus objetivos concretos. Em termos metodológicos, o projeto, assente numa revisão bibliográfica pertinente, procurou encontrar o modelo mais adequado à realidade da Carmona, S.A.. Foi feito um estudo documental no que respeita à análise e descrição de funções, para se perceber o que se podia adequar a este projeto e quais as necessidades de melhoria para que este fosse desenvolvido da forma mais adequada à realidade desta empresa e do mercado em que se insere.

Palavras chave: Cultura organizacional, Justiça organizacional, Avaliação de desempenho, Competências, Análise e descrição de funções.

ABSTRACT

This study aimed to audit Carmona, S.A.'s function description records, and create the necessary conditions to develop a performance evaluation system. This system shall measure each collaborator's contribution, in the scope of their daily tasks. It shall focus on gathering objective ratings, with the lowest possible error, based on clear and rigorous criteria, in order to recognize and reward each collaborator's performance, while helping in getting him/her aligned with his/her own specific goals. Supported by a relevant literature review, the study applied a methodology that looked for the model best suited to Carmona, S.A.'s reality. A documentary analysis was made, in the scope of the functions description records structure, in order to understand which model would be a better fit for the study goals, as well as what would be appropriate improvements to optimize it to this particular company needs and market in which it operates.

Keywords: Organizational culture, Organizational justice, Performance evaluation, Competencies, Job description and analysis

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	2
1.1 Enquadramento teórico	2
1.2 Sistema de avaliação de desempenho	4
1.2.1 Os princípios psicométricos e os instrumentos de avaliação de desempenho.....	8
1.2.2 Procedimentos da avaliação de desempenho	11
1.3 Ficha de descrição de funções	16
1.3.1 Objetivos da descrição de funções.....	18
2. APRESENTAÇÃO DO GRUPO CARMONA, S.A.	19
2.1 Atividade	19
2.2 Missão, visão e valores.....	20
2.3 Política de gestão	22
2.4 Estrutura organizacional	24
2.5 Caracterização dos recursos humanos.....	24
3. ANÁLISE DAS FICHAS DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES – SITUAÇÃO ATUAL	26
4. REESTRUTURAÇÃO DAS FICHAS DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES.....	27
4.1 Ficha de descrição de funções	28
4.2 Grupos funcionais e competências	30
4.3 Escalas	31
CONCLUSÃO	33
BIBLIOGRAFIA:.....	36
ANEXOS	42
<i>Anexo I – Organograma Grupo Carmona.....</i>	<i>43</i>
<i>Anexo II – Caracterização recursos humanos.....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo III – Matriz de processos.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo IV – Ficha de descrição de funções – Assistente comercial (Versão existente na Carmona, S.A.).....</i>	<i>46</i>
<i>Anexo V – Ficha de descrição de funções – Comercial (Versão existente na Carmona, S.A.) .</i>	<i>47</i>
<i>Anexo VI – Ficha de descrição de funções – Assistente comercial (Versão proposta)</i>	<i>48</i>
<i>Anexo VII – Ficha de descrição de funções – Comercial (Versão proposta)</i>	<i>49</i>
<i>Anexo VIII- Dicionário de competências.....</i>	<i>50</i>

<i>Anexo IX- Significados da classificação global</i>	55
<i>Anexo X - Ficha de Avaliação</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1- MACRO ESTRUTURA.....	24
--------------------------------	----

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1- COMPLEXIDADE.....	29
QUADRO 2- CRITICIDADE	29
QUADRO 3- GRUPOS FUNCIONAIS DA CARMONA	30
QUADRO 4- GRUPOS FUNCIONAIS/COMPETÊNCIAS DA CARMONA	31

INTRODUÇÃO

Reconhecer a empresa como uma realidade social coexistente com a realidade económica é o primeiro passo para uma nova política de relações humanas, de organização e métodos de produção, de repartição de responsabilidades e de expressão do pessoal (Camara et al, 2010).

A descrição de funções é o pilar fundamental para um sistema de gestão, e é a base para processos como a contratação, a avaliação de desempenho e o planeamento da formação. Por sua vez, a descrição de funções refere-se a um documento que contém a informação recolhida pela análise de funções, de uma forma prática e facilmente perceptível. Para além da informação relativa às tarefas e aos elementos, às responsabilidades e aos deveres, a descrição de funções pode conter informações relativas às condições de trabalho, instrumentos e materiais utilizados, ferramentas, máquinas, sendo este o ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho (Laurence, 2011).

Segundo Tony Adkins (2006), a avaliação de desempenho é a estrutura fundamental para a tradução de planos em resultados. É o processo contínuo e pelo qual se mede a eficiência e eficácia dos colaboradores de uma organização. Desta forma, a avaliação de desempenho deve ser encarada pelas empresas como uma forma de melhoria contínua, tanto ao nível da produtividade, como da qualidade e também da motivação dos seus colaboradores.

O sucesso de um sistema de avaliação de desempenho depende essencialmente de três fatores: o envolvimento dos colaboradores, o alinhamento dos objetivos individuais com a estratégia da organização e, muito importante para a efetiva concretização, o contínuo *feedback* sobre a evolução.

A estrutura do presente trabalho está organizada da seguinte forma:

Ponto 1 - Enquadramento teórico, baseado na pesquisa de literatura existente;

Ponto 2 - Caracterização da empresa e dos seus recursos humanos, bem como recolha de informação que permite diagnosticar as competências necessárias à prossecução dos objetivos da organização;

Pontos 3 e 4 - Com base na fase anterior, procede-se à análise das fichas de descrição de funções, bem como ao alinhamento destas com a proposta para implementação do Sistema de avaliação de desempenho na Carmona, S.A.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Enquadramento teórico

As organizações são hoje percecionadas como uma realidade social com valores, crenças e padrões de atuação partilhados pelos seus membros, pelo que o sistema de avaliação de desempenho de uma organização pode ocupar um papel fundamental, determinando o tipo e o valor da cultura organizacional (Rodrigues, 2005). Importa, assim, definir cultura organizacional, que para Chiavenato (2004) representa as normas informais, e não escritas, que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam as suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional define, por vezes, a missão e chega até a provocar o nascimento e estabelecimento dos objetivos da organização. Esta tem de ser alinhada com outros aspetos das decisões e ações da organização, como o planeamento, os processos de execução/implementação, a direção e o controlo/avaliação - para que se possa conhecer melhor a organização, uma vez que cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura (Chiavenato, 2004). A criação e o desenvolvimento de uma cultura

organizacional é um fenómeno de alcance coletivo. Esta é constituída por valores e normas socialmente aceites e que resultam das interações estabelecidas pelos indivíduos ao longo do tempo. Tal como valores sociológicos gerais, estes valores e normas indicam aos colaboradores o que é ou não desejável no âmbito interno da sua organização de uma forma um pouco mais objetiva. Da aceitação e partilha destas normas decorre a previsibilidade e a regularidade comportamentais, condições fundamentais para a coordenação e previsibilidade do sistema organizacional (Cunha et al, 2007). Assim, toda a política de recursos humanos deverá ser integrada nos pressupostos estratégicos, na missão e nos valores da organização permitindo que, na prática, se consiga gerir a cultura de forma eficaz. É necessário que esta política estimule e premeie determinados padrões de comportamento e de atuação funcional. Deverá ser congruente, garantindo que seja uma política de sucesso valorizada por parte dos colaboradores, consolidando simultaneamente um conjunto de pressupostos definidos de o que é a organização e o que se espera dela e dos seus colaboradores, sendo assim efetiva na atuação ao nível da cultura organizacional. Desta forma, a cultura é fortalecida pela existência de um sistema de avaliação de desempenho claro, transparente e equitativo. A avaliação de desempenho pode proporcionar um meio poderoso para conduzir ao aperfeiçoamento, não só individual, mas da organização como um todo. A utilização de medidas de desempenho, quando ligadas a recompensas ou repercussões negativas, podem motivar os indivíduos a melhorar o seu desempenho (Rodrigues, 2005). Neste contexto a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que realiza na organização, das metas e dos resultados que atingiu, e do potencial desenvolvimento das suas competências (Torrington, Hall e Taylor, 2005).

1.2 Sistema de avaliação de desempenho

De acordo com Rodrigues (2010), um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de indicadores do desempenho que possibilitam a tomada de decisões e ações fundamentais ao quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas - através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados. Estes sistemas são a ponte entre os objetivos, a estratégia organizacional e o comportamento dos gestores e colaboradores; os objetivos e a estratégia representam os interesses de todas as partes interessadas. Atendendo à sua relevância, as organizações almejam ter sistemas de avaliação eficazes, que estejam aptos a responder às solicitações que lhes são exigidas (Mondy, Noe e Premeaux, 2002). Um aspeto fundamental para o sucesso da avaliação de desempenho é o modo como os colaboradores percecionam este processo. Os investigadores têm demonstrado que a satisfação e a aceitação do sistema de avaliação estão relacionadas com a eficácia do mesmo (Cawley, Keeping e Levy, 1998; Landy, Barnes e Murphy, 1978; e Murphy e Cleveland, 1995). As reações dos colaboradores à avaliação em termos de equidade, precisão e satisfação são componentes importantes da eficácia de avaliação, uma vez que essas reações podem motivar o melhoramento do seu desempenho (Selvarajan e Cloninger, 2012). Porque a avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos importante que tem implicações para a afetação de recompensas individuais e perceções de justiça, torna-se importante estudar as consequências de perceções de justiça (Erdogan, 2002). O modo como os colaboradores percecionam a justiça do sistema de avaliação de desempenho é crucial, pois vai condicionar o seu posicionamento face ao mesmo no que respeita ao compromisso organizacional, ao envolvimento e aos comportamentos (Sotomayor, 2006). O conceito de justiça

organizacional é importante para compreender e prever o comportamento organizacional (Hartman, Yrle e Galle Jr., 1999).

Como refere o autor Assmar (2005), justiça organizacional é a psicologia da justiça aplicada aos ambientes organizacionais, sendo focalizadas as percepções de justiça existentes nas relações entre colaboradores e as suas organizações. Esta, segundo Erdogan (2002), é composta por várias dimensões: A justiça processual, que se refere à equidade dos procedimentos pelos quais o desempenho é avaliado; A justiça internacional, que foi definida como a equidade de tratamento interpessoal recebido durante a execução de um procedimento e enfatiza a importância da veracidade, a justificação, e o respeito como critérios de equidade da comunicação interpessoal; A justiça distributiva, que tem as suas origens na teoria da equidade (Adams, 1965), a qual argumenta que os indivíduos se comparam uns com os outros a fim de determinar o nível de equidade. Quando os indivíduos percebem a desigualdade, modificam o seu esforço, as percepções ou os resultados. Em avaliações de desempenho, comparam os seus esforços com a classificação que recebem e a equidade da classificação constitui a percepção de justiça distributiva.

Numa altura em que os recursos humanos são cada vez mais considerados o fator determinante para a competitividade das organizações - pelo facto de a industrialização tornar processos comuns acessíveis a todos - as organizações necessitam cada vez mais de considerar os seus recursos humanos como geradores de inovação e criatividade para se distinguir no mercado onde atuam. A avaliação de desempenho assume um papel importante na medida em que pode ter um impacto significativo na produtividade, na melhoria da qualidade e na motivação dos colaboradores dando, assim, elevada relevância para a existência de tal sistema de avaliação (Caetano A., 2008). Os sistemas

de avaliação de desempenho são peças importantes da vida das organizações, já que têm o potencial de afetar uma grande variedade de funções relacionadas com o trabalho. Podem ser utilizados para tomar decisões administrativas, como aumentos salariais e promoções, ou para fins de desenvolvimento como, por exemplo estabelecer objetivos de formação, motivar o desempenho e proceder ao aconselhamento e *feedback* (Sotomayor, 2006).

Segundo Maddoux (2001), um sistema de avaliação bem planeado pode ser útil à organização por diversos motivos:

- a) Dá um valioso conhecimento prático da forma como o trabalho deve ser feito e quem deve fazê-lo;
- b) São criadas oportunidades para novas ideias e os métodos são melhorados, quando se mantém um bom contacto com os pares acerca das expectativas e resultados do trabalho;
- c) A ansiedade reduz-se porque os colaboradores sabem o que se está a fazer, quando é feito um bom trabalho de avaliação de desempenho;
- d) Aumenta a produtividade quando os colaboradores recebem atempadamente *feedback* acerca do seu desempenho;
- e) Reforça a prática de um trabalho bem feito ao serem reconhecidas publicamente as contribuições positivas;
- f) Os objetivos são clarificados e podem ser atingidos e excedidos, quando a comunicação é encorajada nos dois sentidos com os colaboradores;
- g) São eliminadas surpresas acerca de como a qualidade de trabalho está a ser interpretada, quando se efetuam sessões de avaliação regulares;

- h) Os colaboradores adquirem uma excelente preparação para o avanço e melhoria de responsabilidades, depois de aprenderem e praticarem a fazer avaliações de desempenho profissionais.

Segundo Caetano e Vala (2007), as organizações, quando implementam um processo de avaliação de desempenho, têm determinados objetivos que pretendem atingir com a sua aplicação. Jacobs et al. (1980) referem que o primeiro aspeto que se deve ter em conta para compreender um sistema de avaliação de desempenho é perceber quais são os objetivos que a organização pretende alcançar com esse sistema. Para Rodrigues (2010), o objetivo dos sistemas de avaliação de desempenho é o de facilitar aos gestores a implementação de uma estratégia organizacional, pelo que estes devem selecionar os indicadores que melhor reflitam os objetivos daquela e que sejam – na atualidade e no futuro – fatores críticos, cuja melhoria leve ao sucesso da sua implementação. O sucesso da estratégia depende, então, da sua solidez. Já Chiavenato (2004) defende que o propósito da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão a ser conseguidos e quais as correções necessárias a ser feitas. A medição pode ser tanto motivadora como uma ameaça para as pessoas, uma vez que, quando focalizada nas falhas e nos erros, impede a visão/perceção do sucesso. Obviamente, o sistema de avaliação de desempenho deve atuar mais como reforço do bom desempenho e não simplesmente como tentativa de correção do mau desempenho.

As medidas de desempenho num sistema de avaliação de desempenho, segundo Caetano (2008), devem obedecer a quatro critérios fundamentais, designados como princípios psicométricos: fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros.

1.2.1 Os princípios psicométricos e os instrumentos de avaliação de desempenho

Para Caetano e Vala (2007), a fidelidade reflete o grau em que os resultados obtidos a partir de determinado instrumento de medida estão isentos de defeitos internos que resultam de problemas inerentes ao próprio método de medida, e que provocam erros de medição; a validade permite estimar se um instrumento mede efetivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir, e nada mais do que aquilo que queremos medir; a praticabilidade refere-se aos fatores de economia, de conveniência e de interpretabilidade que determinam se um instrumento de medida é adequado a aplicação geral; por último, falta-nos referir os erros de cotação nos sistemas de avaliação de desempenho. Estes, segundo Cunha et al (2010), podem ser: Efeito de halo: tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo; Efeito horm: tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo; Tendência central: o avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação; Severidade: o avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas; Lenitência/complacência: o avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas.

No entanto, os erros de cotação podem assumir uma saliência perturbadora nos sistemas de avaliação de desempenho, tendo sido tradicionalmente associados à falta de exatidão. Neste sentido, grande parte da investigação tem-se centrado na construção e análise dos tipos de instrumentos (Caetano, 2008).

Segundo Caetano (2008), o desempenho é avaliado com base em critérios e medidas que visam diferenciar contributos elevados de contributos médios ou fracos para a

organização. A medição é um elemento fundamental na gestão do desempenho. Há funções e áreas em que é mais fácil obter indicadores objetivos de desempenho. Cada sistema de avaliação assume, implícita ou explicitamente, determinados critérios de medição consoante os aspetos de desempenho em que se focaliza. Assim, há quatro instrumentos de medida da avaliação de desempenho que são os mais utilizados. Estes são centrados:

a) *Na personalidade:*

- Escalas ancoradas em traços de personalidade: este tipo de escalas consiste na apresentação de traços, resumidamente definidos ou não, e de linhas contínuas com diversos tipos de números ou adjetivos, exprimindo apenas os extremos da escala ou incluindo também posições intermédias (Caetano, 2008);

b) *Nos comportamentos:*

- Incidentes críticos: consiste no registo, por parte da chefia, de ocorrências que representem desempenhos excelentes e desempenhos deficientes, e que sejam decisivos para o êxito do trabalho (Caetano, 2008);
- Escalas de escolha forçada: consiste em apresentar ao avaliador blocos de afirmações, sendo este obrigado a escolher apenas metade - que considere como as mais representativas do desempenho do avaliado (Caetano, 2008);
- Escalas ancoradas em comportamentos: permitem que os avaliadores deem o *feedback* aos avaliados de um modo fácil, na medida em que assentam em comportamentos específicos e observáveis que podem ser comunicados aos avaliadores (Caetano e Vala, 2007);

- Escalas de padrão misto: caracterizam-se por apresentarem três exemplos comportamentais específicos para cada dimensão. Expressam três níveis distintos de desempenho: uma das âncoras descreve um desempenho acima da média, outra descreve um desempenho médio, e a terceira descreve um desempenho inferior à média (Caetano, 2008);
 - Escalas de observação comportamental: estas escalas procuram saber qual a frequência com que o avaliado manifesta o comportamento descrito (Caetano, 2008);
 - Listas de verificação: consistem em listas de comportamentos ou de traços que os avaliadores devem rever assinalando os itens que em seu entender se aplicam a cada um dos avaliados (Caetano, 2008);
- c) *Na comparação com os outros*:
- Ordenações simples: consiste em classificar os colaboradores com o mesmo cargo, ou cargos idênticos, ao longo de um contínuo de desempenho, mas baseando essa classificação na comparação entre pessoas que ocupem o mesmo cargo (Caetano, 2008);
 - Comparações por pares: consiste em comparar os colaboradores dois a dois, e anota-se o que é considerado melhor quanto ao desempenho (Sousa et al, 2006);
 - Distribuição forçada: consiste em comparar as pessoas umas com as outras de modo a ordenar não cada uma, mas grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos (Caetano, 2008);

d) *Nos resultados:*

- Padrões de desempenho: a análise prévia do trabalho ou da função, além de servir para selecionar e formar os colaboradores para um desempenho adequado, permite ainda obter um padrão de comparação dos resultados do trabalho. A medida desses resultados pode incidir tanto sobre a quantidade como sobre a qualidade (Caetano, 2008);
- Gestão por objetivos: o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados com os objetivos da organização. Periodicamente, o gestor e o colaborador devem reunir-se e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos (Sousa et al, 2006).

1.2.2 Procedimentos da avaliação de desempenho

No que diz respeito aos procedimentos que regulam a aplicação da avaliação de desempenho, há um conjunto de aspetos importantes que dizem respeito por um lado à fonte de avaliação de desempenho e, por outro lado, à entrevista que é realizada para dar *feedback* ao colaborador sobre o seu desempenho.

É possível conceber diversas fontes de avaliação de desempenho em função dos papéis assumidos pelos atores organizacionais, salientando-se, habitualmente, o chefe imediato, o avaliado e os pares do avaliado. Tradicionalmente, contudo, a fonte privilegiada para cotar o desempenho tem sido a chefia imediata do avaliado. Apesar desta legitimidade formal e da posição considerada privilegiada para observar o desempenho do subordinado, a pesquisa tradicional não deixou de ilustrar a subjetividade e os enviesamentos associados às cotações atribuídas pelos supervisores

aos seus subordinados. Desta forma, não se justifica a manutenção da chefia como única fonte de avaliação, sendo, pois, conveniente utilizar fontes alternativas em acumulação, ou não, com aquela (Caetano, 2008). Destas alternativas, a literatura sugere a avaliação pelo técnico de departamento de recursos humanos, avaliação pelos colegas/pares, avaliação pelos seus subordinados, autoavaliação, avaliação pelos clientes e avaliação 360 graus, conforme descrito de seguida e de acordo com Cunha et al (2010):

Avaliação pela chefia direta: tem maiores oportunidades para observar o desempenho dos indivíduos submetidos a avaliação, sendo quem os conhece melhor e, geralmente, responsável pelas decisões de promoção, de transferência ou outras. A chefia direta estará motivada para fazer uma avaliação precisa do desempenho dos seus subordinados, uma vez que ganha com a melhoria do desempenho destes e perde com o seu mau desempenho;

Avaliação pelo técnico do departamento de recursos humanos: apenas em casos particulares a avaliação pode ser feita por um técnico do departamento de recursos humanos, uma vez que o conhecimento acerca do trabalho dos colaboradores poderá ser distante do desempenho do avaliado e levará a ser colocada em causa a legitimidade do processo;

Avaliação pelos colegas/pares: em algumas profissões, pode ser difícil à chefia direta observar o desempenho das pessoas, tornando-se, assim, importante o julgamento feito pelos colegas que estão a trabalhar diretamente com o colaborador. Pode igualmente fazer sentido utilizar esta avaliação quando se pretende promover um elemento de uma equipa a chefe, uma vez que a aceitação por parte dos membros é importante;

Avaliação pelos subordinados: esta avaliação pode ser importante para o desenvolvimento do supervisor, uma vez que são os subordinados que sabem até que

ponto o seu chefe é realmente capaz de delegar ou comunicar. No entanto, este tipo de avaliação pode ser muito parcial, no sentido em que os subordinados têm acesso apenas a uma parte do trabalho dos superiores;

Autoavaliação: é uma forma útil de avaliação, sobretudo em aconselhamento e desenvolvimento pessoal. Ao tomar consciência daquilo que fez e do que poderia ter feito, a pessoa que se autoavalia sente-se mais motivada e responde de forma mais espontânea, e sente-se mais motivada porque participa no processo de avaliação;

Avaliação pelos clientes: em algumas situações, os clientes encontram-se em posição privilegiada para fornecer informação sobre o desempenho. Apesar de não se esperar uma coincidência entre os objetivos dos clientes e os da organização, a informação fornecida por estes elementos externos pode revelar-se de grande utilidade em promoções, transferências ou na determinação de necessidades de formação;

Avaliação 360 graus: o recurso a múltiplas fontes aumenta o grau de objetividade da avaliação. No entanto, esta premissa tem sido alvo de alguma contestação, sendo que a soma de várias subjetividades pode não resultar em objetividade. A avaliação a 360 graus é, portanto, um processo que inclui avaliações de um leque diversificado de pessoas com as quais o gestor se relaciona no âmbito do seu trabalho. Inclui avaliações da chefia direta, dos subordinados, dos colegas e, eventualmente, de clientes e familiares/amigos, para além da autoavaliação.

A entrevista de *feedback* constitui um componente essencial do sistema de avaliação e, como tal, tem de ser devidamente preparada. Tem dois objetivos principais: dar *feedback* sobre o período anterior e planear o seguinte (Caetano, 2008). Assim, interessa perceber o que é o *feedback*, que, segundo Anseel e Lievens (2009), é definido como as ações tomadas pelo agente externo que contribuem para o fornecimento de informações

sobre algum aspeto do desempenho de tarefas do colaborador. O objetivo do *feedback* é proporcionar aos colaboradores os elementos informativos que lhes permitam compreender os erros e as ações positivas, as suas origens e as suas consequências. Recebendo *feedback*, os avaliados ficam mais capacitados para compreender como podem evitar os erros e repetir as ações positivas em prol de melhores desempenhos futuros (Cunha, 2010).

Posto isto, as entrevistas devem ser não só de avaliação, mas também de desenvolvimento, tendo como objetivo discutir o desempenho do colaborador, a qualidade da relação entre ele e o superior, os fatores responsáveis pelo desempenho e os meios de melhorar o desempenho futuro (Cunha, 2010). No entanto, vários são os autores que defendem que as entrevistas devem ser separadas: no que respeita ao desempenho e discussão de salários ou prémios por um lado, e relativamente ao desenvolvimento e objetivos futuros por outro, uma vez que o superior terá em simultâneo o papel de conselheiro e o papel de juiz, podendo causar uma posição defensiva por parte do subordinado (Cederblom, 1982).

Maier (1958) refere que existem três formas de conduzir uma entrevista de avaliação de desempenho: Dizer e vender: quando o avaliador conduz a entrevista desta forma, significa que dá a conhecer ao avaliado como é que este desempenhou a sua função e transmite-lhe a sua opinião sobre a forma de melhorar o seu desempenho; Dizer e ouvir: quando o avaliador conduz a entrevista desta forma, quer dizer que comunica ao avaliado os pontos fracos e fortes do seu desempenho e, em simultâneo, pede ao avaliado que dê a sua opinião sobre os diferentes aspetos que vai referindo. O avaliador está bastante interessado em encorajar o avaliado a expor a sua perspetiva sobre esses assuntos; Resolução de problema: quando o avaliador conduz a entrevista desta forma,

tenta maximizar a participação do avaliado na discussão sobre o seu desempenho e na concretização das melhores soluções para superar eventuais deficiências.

Em síntese, no atual paradigma da gestão, considera-se que o sucesso das empresas depende, principalmente, do grau de motivação e empenho que os colaboradores têm nas atividades que desempenham. Desta forma, a gestão de recursos humanos passou a ter um papel de destaque no funcionamento das organizações. Dentro das técnicas de gestão de recursos humanos existentes, verifica-se que a avaliação de desempenho assume um papel de grande importância na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade (Caetano e Vala, 2007). No entanto, no contexto de análise da organização e do trabalho, a análise de funções é inevitavelmente assumida como o ponto de partida da gestão de recursos humanos. Isto deve-se ao facto de a análise e descrição de funções ser o princípio para o recrutamento, a seleção, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento (Cunha et al, 2010). Desta forma, a análise e descrição de funções é fundamental para a avaliação de desempenho tendo em conta que, segundo Sousa et al (2006), consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições de determinada função, bem como as competências necessárias para o seu desempenho - tendo, de entre os seus objetivos, o de gerar informação fundamental e de partida para a avaliação de desempenho. É, assim, um instrumento utilizado nas organizações para se definirem e clarificarem as responsabilidades e as exigências inerentes a cada função, permitindo desenhar fluxogramas com processos de trabalho, compreender eventuais falhas de comunicação, sobreposições ou lacunas de responsabilidades e tarefas, ou até mesmo encontrar funções desadequadas.

1.3 Ficha de descrição de funções

Criar uma descrição de funções não é uma tarefa fácil, no entanto, pode desempenhar um papel essencial no sentido de se obter o colaborador certo para determinada tarefa (Baugher, 2011). É geralmente realizado com a ajuda do departamento de recursos humanos. A descrição de funções é normalmente desenvolvida através da realização de uma análise do trabalho, que inclui a análise das tarefas e sequências de tarefas necessárias para executar o trabalho. Em seguida, é feita uma lista de requisitos relacionados com as competências e qualificações. Uma lista dos possíveis papéis, deveres, funções e responsabilidades é também considerada para definir o propósito de um trabalho - onde o trabalho se encaixa na estrutura organizacional mas, principalmente, é útil para determinar as responsabilidades do trabalho e as principais tarefas a serem executadas. A descrição de funções é um dos documentos mais importantes da organização. Define onde o trabalho está posicionado na estrutura da organização e fornece informações essenciais a potenciais colaboradores para que se possa determinar as capacidades do candidato individual de acordo com a descrição do trabalho e recrutar. Basicamente, as especificações dos potenciais colaboradores são comparadas para analisar os candidatos capazes para o trabalho ou não e, desta forma, o melhor candidato para o cargo ser nomeado para a empresa (Best Guide For All Job Descriptions). Dada a importância do documento, os empregadores, ou o departamento de recursos humanos, devem analisar e preparar com cuidado o conteúdo de descrição de funções, uma vez que cada organização tem diferentes postos de trabalho e a sua especificação pode diferir de uma organização para a outra, sendo que, geralmente, os principais conteúdos de uma descrição de funções são semelhantes e podem resumir-se da seguinte forma (Best Guide For All Job Descriptions):

- Título do cargo: deve mencionar-se o título pelo qual o cargo é conhecido na empresa hoje. Deverá conter o departamento onde pertence a função e o seu superior hierárquico (www.rhportal.com);
- Cargo: indica a função que desempenha, o trabalho dentro de uma organização, e o nível de emprego ou departamento para o qual a descrição de funções é concebida; inclui uma breve descrição sobre o trabalho que é prestado, de forma que o candidato possa obter uma ideia sobre o mesmo, ajudando-o a verificar quem é o seu chefe imediato, com quem se relaciona e quem são os seus subordinados (www.rhportal.com);
- Missão do cargo: aqui dever-se-á tentar explicar o principal objetivo que o cargo deve atingir, tentando resumir o principal objetivo do cargo numa única frase (Smentek, 2006);
- Deveres e responsabilidades: descrição das mesmas entre 6 e 10 frases, indicando as principais atividades e seus respetivos objetivos (www.rhportal.com);
- Qualificações e competências: de acordo com as funções e responsabilidades do cargo, a lista de possíveis qualificações e competências exigidas ao colaborador é aqui especificada. Inclui também as habilidades especiais que o trabalhador deve possuir e a experiência necessária (Best Guide For All Job Descriptions). A avaliação visa incentivar a adoção de comportamentos consentâneos relativamente ao desempenho profissional e com a orientação para os valores, missão e cultura da Carmona, S.A.. As competências são características que sustentam desempenhos diferenciados. As competências, portanto, compreendem habilidades e disposições que vão além das capacidades

cognitivas do ser humano, tais como autocontrole, auto-reconhecimento e habilidades sociais. Apesar de algumas delas serem identificadas por taxonomias de personalidade, ressalta-se que elas são fundamentalmente comportamentais e, diferentemente da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de formações e desenvolvimentos (Munck, Munck, Rafael, 2011).

1.3.1 Objetivos da descrição de funções

A descrição de função deve dar uma fotografia muito precisa do papel e das responsabilidades do colaborador, tendo por objetivo, segundo os autores Moravec e Tucker (1992):

- a clarificação do papel de cada titular de uma função;
- a clarificação das responsabilidades inerentes à função;
- a definição dos contributos de cada função em relação aos objetivos e prioridades da empresa.

De acordo com os mesmos autores (Moravec e Tucker, 1992), é um instrumento de gestão que é orientado para:

- refletir sobre a função tal como ela existe;
- ser compreendido e aceite pelo titular da função e pelo seu superior hierárquico;
- ajudar na gestão e desenvolvimento das pessoas perante os objetivos da Função;
- definir as competências necessárias para executar cada função - sendo que competência é a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado, ou ter suficiente conhecimento ou habilidades para uma executar determinada tarefa.

Face ao exposto, o objetivo da descrição de funções é dar ao colaborador condições de perceber o que a empresa espera dele, compreendendo as principais responsabilidades

que lhe estão atribuídas através da clarificação do seu papel profissional e compromisso para com o mesmo (Caetano e Vala, 2007; Cunha et al, 2010). Sendo esta uma ferramenta essencial para a iniciação de qualquer processo de gestão de recursos humanos em qualquer empresa, assim como em qualquer tipo de negócio, é útil para manter uma relação de trabalho saudável, e é uma condição ideal para avaliações precisas e significativas.

Foi com base nestes ensinamentos que o projeto de auditoria foi feito. No capítulo seguinte, é feita uma caracterização da empresa em estudo e dos seus recursos humanos, e a recolha de informação que permite conhecer as funções existentes na empresa e como devem ser executadas. A metodologia utilizada é a recolha da descrição e análise de funções, para que se possa definir qual o melhor modelo a aplicar nesta organização.

2. APRESENTAÇÃO DO GRUPO CARMONA, S.A.

2.1 Atividade

O Grupo CARMONA engloba, entre outras, as empresas CARMONA – Sociedade de Limpeza e Tratamento de Combustíveis, S.A. e a CARMONA – Gestão Global de Resíduos Perigosos S.A.

A CARMONA – Sociedade de Limpeza e Tratamento de Combustíveis, S.A. foi constituída em 1986, tendo tido na sua génese a atividade de recolha e tratamento de óleos usados exercida a título individual pelo Sr. Francisco Carmona Lobita desde 1976.

A sua sede e instalações localizam-se em Brejos de Azeitão, Setúbal.

A atividade da empresa (abrangida pela CAE principal 38322 – valorização de resíduos não metálicos) centra-se atualmente na gestão de resíduos, envolvendo a recolha, armazenagem e tratamento de resíduos de hidrocarbonetos, e ainda a recolha de outros

resíduos que são encaminhados para destino final (valorização ou eliminação). No âmbito da recolha de óleos usados, a empresa integra como operador o Sistema integrado de gestão de óleos usados, gerido pela SOGILUB. Complementarmente, desenvolve atividades de limpezas industriais, de reparação ambiental e de lavagem de cisternas e viaturas.

A CARMONA – Gestão Global de Resíduos Perigosos, S.A. foi constituída em 1991 sob a designação de Derconsa – Contentores de Portugal, Lda. tendo inicialmente como atividade a recolha de resíduos da construção e demolição (RCD). Esta empresa foi adquirida em 1995 pelo grupo alemão Lobbe AG e, em 1996, a sua designação foi alterada para Lobbe Derconsa – Serviços e Técnicas Meioambientais, Lda. Em 1997, a sua atividade, envolvendo a gestão de resíduos perigosos, passa a ser desenvolvida nas atuais instalações, no Barreiro. Em 2002, a empresa é adquirida e integrada no universo das empresas do Grupo Carmona.

A atividade principal da empresa (abrangida pela CAE 38120 – recolha de resíduos perigosos) centra-se atualmente na armazenagem temporária de resíduos, envolvendo a sua recolha, o armazenamento temporário nas instalações (nas quais se realizam operações de triagem, reacondicionamento e trasfega) e a sua expedição para o destino final. Acessoriamente realiza-se o aluguer de contentores e compactadoras.

2.2 Missão, visão e valores

Missão

“Prestar serviços de gestão global de resíduos, limpezas técnicas industriais, reparação ambiental, lavagem de cisternas e viaturas a organizações que pretendam cumprir requisitos de qualidade, preservação do ambiente e segurança de pessoas e

bens. Para isso, a empresa dispõe de colaboradores altamente especializados, recorrendo às melhores técnicas disponíveis”.

Em Manual de Gestão da empresa Carmona, S.A., (2012), p.9

Visão

“A CARMONA, S.A. pretende ser uma referência por excelência no setor ambiental, pela inovação e qualidade de serviço alicerçadas em soluções integradas que contribuam para a cadeia de valor dos seus parceiros de negócio”.

Em Manual de Gestão da empresa Carmona, S.A., (2012), p.9

Valores

“Inovação: procura sempre novas soluções que acrescentem valor aos seus clientes e a outros parceiros de negócio;

Ambição: querem fazer sempre mais e melhor;

Ambiente e segurança: a sua atuação pretende o cumprimento das regras ambientais e de segurança instituídas para a execução do serviço, tanto em termos legais, como em termos operacionais;

Responsabilidade empresarial: privilegia soluções de valorização de resíduos em detrimento da sua deposição; Vai ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, de forma a serem seus parceiros de negócio;

Os clientes são parceiros de negócio: a postura da empresa é de total clareza e transparência na relação com os seus clientes. Para isso, é rigorosa e em todas as fases da prestação do serviço detém procedimentos que definem a sua atuação. Os seus processos são a extensão dos seus clientes”.

Em Manual de Gestão da empresa Carmona, S.A., (2012), p.9

2.3 Política de gestão

A política e os objetivos de gestão foram estabelecidos pela administração e são revistos anualmente, com vista a determinar a sua adequabilidade.

A administração da CARMONA, S.A. entende que a gestão sistémica da qualidade, do ambiente, e da segurança constitui uma ferramenta que permite disciplinar o funcionamento da organização, focalizá-la nos clientes, no mercado, na preservação ambiental, na prevenção de riscos ocupacionais e na prossecução dos objetivos.

Consequentemente, entende que a gestão baseada neste modelo pode traduzir-se em desempenhos mais eficazes e eco-sustentáveis, em maior competitividade e em melhores resultados económico-financeiros.

Neste quadro, estabelecem-se as seguintes orientações estratégicas para a organização:

- o crescimento do negócio suportado por serviços de qualidade que concorram para a preservação ambiental;
- o incremento da satisfação dos seus clientes;
- a melhoria contínua do desempenho quer em termos da organização quer em termos ambientais e de segurança e saúde no trabalho.

A concretização destes objetivos deve ser suportada pelos seguintes compromissos, que consubstanciam a política de gestão da qualidade, ambiente e segurança:

- a procura de novas soluções em termos de gestão de resíduos que contribuam para a eco-eficiência;
- a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes;
- o desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades e participação ativa dos colaboradores;

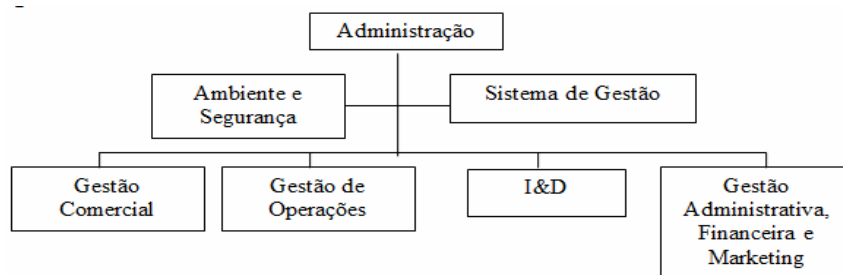
- a promoção do cumprimento diligente por todos os colaboradores das disposições do sistema de gestão da qualidade, ambiente e segurança;
- a estrita observância da legislação que regula a atividade da empresa;
- a minimização dos impactos ambientais das operações e a redução dos riscos para os trabalhadores, através da adoção de medidas preventivas.

Apesar da ausência de um departamento específico para os recursos humanos, o processo de planeamento de gestão de recursos humanos é traçado e alinhado com a estratégia da empresa. No entanto, é notória uma lacuna, sendo praticamente total a ausência de qualquer tipo de avaliação de desempenho, bem como de um *feedback* de desempenho para com os colaboradores. Ainda assim, o departamento comercial tem vindo a ser avaliado ao longo dos anos, estando esta avaliação diretamente ligada às vendas da empresa e de cada vendedor, acompanhando a evolução do ciclo de vida do negócio:

- 1ª fase: fase de desenvolvimento - objetivos aos comerciais compensados com comissões em percentagens de 2 a 3 %;
- 2ª fase: fase de maturidade - objetivos individuais atingidos, um prémio correspondente a 1 mês de ordenado; Se as empresas atingiram os objetivos de vendas mais um prémio correspondente a 1 mês de ordenado;
- 3ª fase: maturidade - remuneração mista (vencimento base, comissões de 0.5%, prémios de crescimento por escalões anual).

2.4 Estrutura organizacional

Figura 1 - Macroestrutura



Fonte: Carmona, S.A. (2012)

(Ver anexo I - Organograma grupo Carmona)

As atribuições e responsabilidade de cada uma das funções constantes da estrutura da empresa encontram-se descritas nas fichas de descrição de funções (em anexo), que incluem ainda os requisitos mínimos para o desempenho e os respetivos perfis de competências.

2.5 Caracterização dos recursos humanos

Para a análise efetuada aos recursos humanos, foram considerados todos os colaboradores do grupo Carmona (Carmona - Sociedade de Limpeza e Tratamento de Resíduos Perigosos, S.A. e Carmona - Gestão Global de Resíduos Perigosos, S.A.).

Como se pode verificar no anexo II, a maioria dos trabalhadores do grupo Carmona são do sexo masculino (78.8%). Verifica-se que grande parte dos postos de trabalho é operacional e de necessidade de força física, sendo que a percentagem de colaboradoras do sexo feminino se integra em trabalhos de natureza administrativa e de contacto com os clientes. Os colaboradores do grupo Carmona têm um intervalo de idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, onde mais de 50% trabalha para o grupo há mais de 1 ano e há menos de 5 anos; no entanto, é de salientar que 18% dos

trabalhadores colaboram com a empresa há mais de 10 anos. No que respeita a habilitações literárias, a Carmona, S.A. conta com 22% dos trabalhadores com formação de nível superior, sendo que estes ocupam funções administrativas, de contacto com os clientes ou técnicas. Ao nível do vínculo contratual, praticamente todos os colaboradores têm contrato sem termo com a empresa, existindo apenas 3 exceções para projetos temporários em desenvolvimento.

As funções na Carmona, S.A. estão distribuídas por vários departamentos: administração, departamento comercial, departamento de tesouraria e contabilidade, departamento de cobranças, departamento de faturação, departamento de óleo e oficinas, logística, laboratório, departamento operacional, lavagem de cisternas e departamento de ambiente, segurança e qualidade. A Carmona, S.A. não tem departamento de recursos humanos físico, sendo que tudo o que é inerente à gestão de recursos humanos está distribuído por vários colaboradores de vários sectores que seguem dadas diretrizes gerais dadas pela administração. Já há algum tempo que a empresa procura encontrar uma forma de medir o desempenho dos seus colaboradores e, por conseguinte, melhorá-lo e estimular a motivação, a produtividade e a qualidade do trabalho, contando com a colaboração de 104 empregados do setor operacional e administrativo.

Tendo por base o Manual de Gestão da Carmona, S.A., verificou-se também que a empresa tem definidos processos de gestão de recursos humanos, nomeadamente as funções e competências e a formação, como evidenciado na matriz de processos (anexo III). No entanto, identifica-se aqui uma oportunidade de melhoria no que diz respeito não só aos processos existentes - tendo em conta que estão, segundo esta investigação,

incompletos - mas também no que respeita à avaliação de desempenho, sendo esta inexistente nos processos da Carmona, S.A.

3. ANÁLISE DAS FICHAS DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES – SITUAÇÃO ATUAL

A estrutura funcional é um dos pilares da gestão de recursos humanos das empresas, constituindo a análise de funções um instrumento fundamental para que essa gestão seja feita de modo correto e eficaz. Para que isso aconteça de forma eficaz e o mais completa possível, as fichas de descrição de funções da Carmona, S.A. serão revistas e reformuladas por forma a proporcionar a todos os colaboradores da Carmona, S.A. uma boa compreensão sobre as exigências de cada função atualmente desempenhada, através do registo da identificação, missão, sistema relacional, perfil de requisitos e âmbito de responsabilidades, patentes na ficha de descrição de funções.

Feito o levantamento da informação necessária para a análise das fichas de descrição de funções existentes na Carmona, S.A., concluiu-se que a informação contida nas fichas de descrição de funções não é adequada e não está de acordo com a vantagem que uma ficha de descrição de funções pode dar ao colaborador e à empresa.

As fichas de descrição de funções da Carmona, S.A. estão estruturadas da seguinte forma: unidade funcional, ou seja, o departamento de trabalho; designação da função dentro do departamento; dependência hierárquica, ou a quem tem de responder directamente; funções subordinadas, no caso das chefias; substituto na função, caso seja necessário; requisitos mínimos necessários ao desempenho de cada função, em termos de habilitações literárias, formação e/ou experiência profissional; competências

necessárias ao bom desempenho de cada função; e atribuições e responsabilidades de cada função, preenchendo-se o campo respectivo da ficha de descrição de funções.

Com base na revisão bibliográfica, uma ficha de descrição de funções deverá conter o máximo de informação pertinente à execução das tarefas do colaborador, sendo o mais direta e perceptível possível. Assim, após esta análise chegou-se à conclusão que deverão ser feitas algumas alterações.

No que respeita à disposição da informação, esta deverá estar mais organizada dividindo-se a ficha de descrição de funções pelo tipo de informação. No que respeita às competências, não basta saber-se quais as competências necessárias, deve ser também conhecida a importância e o grau de complexidade de cada competência para um correto desempenho daquela função. Para além disso, no que respeita às responsabilidades inerentes a cada cargo, segundo a literatura estudada, estas devem não só ser listadas, mas também definidas relativamente ao que se espera de cada responsabilidade.

Face ao exposto, e tendo em conta que o objetivo da descrição de funções é dar ao colaborador condições para perceber o que a empresa espera dele, compreendendo as principais responsabilidades que lhe estão atribuídas através da clarificação do seu papel profissional e compromisso para com o mesmo, proceder-se-á de seguida à proposta de reestruturação das fichas de descrição de funções da empresa Carmona, SA.

4. REESTRUTURAÇÃO DAS FICHAS DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

A título exemplificativo e tendo em conta que o departamento comercial já tem avaliação de desempenho, embora focado apenas nas vendas, foram reestruturadas as

fichas de descrição de função para as funções inerentes a este departamento, sendo estas já existentes na empresa como podemos ver nos anexos IV e V.

4.1 Ficha de descrição de funções

A ficha de descrição de funções contém informação sistematizada acerca de uma função, identificando as tarefas, responsabilidades e competências necessárias para a execução de determinada tarefa. Desta forma, propõe-se um novo modelo para a ficha de descrição de funções que será constituído por cinco itens:

➤ Identificação

Permite situar a função na empresa e define a sua ligação hierárquica dentro da Carmona, S.A., contendo a designação da função (título), a área à qual pertence a função (área funcional) e a denominação da função a que reporta (hierarquia da função). (Ver anexos VI e VII - campo nº1)

➤ Missão

A missão (ou razão de ser) visa saber qual o é objetivo principal da função ou porque é que a função existe e procura transmitir uma ideia clara e precisa relativamente ao “porquê” da função ser importante no funcionamento da Carmona, S.A., sem explicar o “como”.

Indica os resultados globais que, de forma permanente, a função deve conseguir alcançar. (Ver anexos VI e VII - campo nº2)

➤ Sistema relacional

A representação do sistema relacional contém mencionados os contactos internos e os contactos externos, permitindo visualizar facilmente o conjunto de inter-relações da função. (Ver anexos VI e VII - campo nº3)

➤ Perfil de requisitos

Neste item são especificados os requisitos exigidos e necessários à função, para que um titular a possa desempenhar, em termos de:

- Habilitações/formação – “saber”
- Experiência/conhecimentos específicos – “saber-fazer”
- Competências – “saber-ser”
- Complexidade – este vetor diz respeito ao grau de exigência com que as competências incidem nas diferentes funções:

Quadro 1 - Complexidade

Complexidade		
Competências que:	3	São muito complexas ou difíceis numa determinada função
	2	São moderadamente complexas ou difíceis numa determinada função
	1	São relativamente simples ou fáceis numa determinada função

- Criticidade: Este vetor refere-se ao grau de importância que as competências possuem nas várias funções:

Quadro 2 - Criticidade

Criticidade		
Competências que:	3	São essenciais ou críticas para o sucesso no desempenho de determinada função
	2	São importantes ou necessárias para o sucesso no desempenho de determinada função
	1	São relevantes ou desejáveis para o sucesso no desempenho de determinada função

(Ver anexos VI e VII - campo nº4)

➤ Âmbitos de Responsabilidade

O conjunto de âmbitos de responsabilidade define com precisão as contribuições da função.

As características principais do âmbito de responsabilidade são as seguintes:

- Representa um resultado atingível da função;
- Exprime o “quê” e o “porquê”, mas não o “como”;
- Considera a função de maneira permanente (uma mudança de titular não implica uma mudança de responsabilidade; contudo, pode ser necessário modificar a descrição quando a função evolui com o titular);
- A cada âmbito de responsabilidade corresponde um único resultado.

(Ver anexos VI e VII - campo nº5)

4.2 Grupos funcionais e competências

Existem cinco grupos funcionais para o conjunto de funções da Carmona, S.A., de acordo com os níveis de responsabilidade e as atividades desenvolvidas. O levantamento dos perfis pretendidos para desempenhos de sucesso na empresa permitiu definir as competências desejáveis para o êxito em cada grupo funcional. Ilustra-se no quadro seguinte os grupos funcionais e as funções pertencentes a cada grupo:

Quadro 3- Grupos funcionais da Carmona, S.A.

Grupos Funcionais	CrITÉrios de agrupamento	Funções
Gestão/ Coordenação	Funções com responsabilidade pelo trabalho de outras pessoas	Responsável Área Administrativa/Financeira/Marketing Responsável Área Comercial Responsável Área Operacional Responsável Área Técnica Responsável Logística Responsável Área Ambiente
Comercial	Funções directamente ligadas ao desenvolvimento do negócio	Comercial
Técnico/Especialista	Funções com um carácter de elevada especialização e directamente ligadas ao negócio	Técnico Laboratório
Suporte/ Administrativo	Funções Respeitantes à actividade geral, não sendo específicas da empresa	Assistente Comercial Técnico das Compras Técnico de Contabilidade Assistente Administrativo Técnico de Mecânica Técnico de Serralharia
Operacional	Funções relacionadas com a actividade principal da empresa	Operador

Para cada grupo funcional foi atribuído um conjunto de dez competências, sendo transversais a todas as funções, e essenciais para o desempenho de sucesso na Carmona, S.A.:

Quadro 4- Grupos funcionais/competências da Carmona, S.A.

Competências		Grupos funcionais				
		Gestão/ coordenação	Comercial	Técnico/ especialista	Suporte/ administrativo	Operacional
Essenciais	Alinhamento organizacional	✓	✓	✓	✓	✓
	Orientação para melhoria Continua	✓	✓	✓	✓	✓
	Orientação para os resultados	✓	✓	✓	✓	✓
	Orientação para o cliente	✓	✓	✓	✓	✓
	Espírito de equipa	✓	✓	✓	✓	✓
	Relacionamento interpessoal	✓	✓	✓	✓	✓
	Conhecimento especializado	✓	✓	✓	✓	✓
	Actualização e aperfeiçoamento	✓	✓	✓	✓	✓
	Análise de informação e resolução de problemas	✓	✓	✓	✓	✓
	Ética profissional	✓	✓	✓	✓	✓
Gestão	Liderança	✓				
	Desenvolvimento dos colaboradores	✓				
	Planeamento e organização	✓				
	Avaliação e controlo	✓				

As competências identificadas para cada grupo funcional indicam os comportamentos que contribuem para os melhores desempenhos. Nesse sentido, cada competência tem associado um conjunto de indicadores que podem ser diretamente avaliados. Deste modo, um titular que demonstre os comportamentos associados às competências atribuídas à sua função tende a manifestar as características num determinado grau de desenvolvimento. Para melhor compreensão, pode consultar-se em anexo o Dicionário de Competências da Carmona, S.A. (Anexo VIII).

4.3 Escalas

Para avaliar o desempenho de um determinado colaborador, o conjunto de competências afeto é o correspondente ao grupo funcional em que este se insere.

Cada competência é identificada por uma definição de comportamentos observáveis, avaliados através da demonstração de determinados indicadores comportamentais, os quais correspondem a diferentes níveis de desempenho. Pode efetuar-se a classificação do desempenho de cada colaborador, de acordo com a escala de cinco níveis apresentada, cujo significado se encontra no anexo IX:

5 – Competência muitíssimo frequente (> 75% das observações)

4 – Competência bastante frequente (\leq 75% das observações)

3 – Competência medianamente frequente (50% das observações)

2 – Competência pouco frequente (\Rightarrow 25% das observações)

1 – Competência raramente exibida ($<$ 25% das observações)

As classificações atribuídas a cada colaborador em cada uma das competências em análise, consideram as respetivas ponderações, dando origem a uma média ponderada, resultado esse que permite a ordenação de todos os colaboradores da organização e/ou de cada área e/ou de cada função. A avaliação de cada uma das competências é realizada pelas chefias e pelos pares, assim como pelos subordinados aos seus chefes, com base na ficha de avaliação (anexo X), para posterior cálculo da média ponderada e obtenção de um resultado final. Consoante o valor atingido pelos colaboradores nas competências, assim pode ser atribuída uma percentagem do prémio previsto, podendo variar entre 0% e 100% do ordenado base, sendo que a atribuição destes prémios irá depender diretamente dos objetivos globais traçados pela empresa no início de cada ano. Assim, será estipulado o valor anual de prémios a atribuir posteriormente aos trabalhadores consoante a ponderação conseguida na avaliação.

CONCLUSÃO

Este trabalho contribuiu para a melhoria do desenvolvimento organizacional do grupo Carmona, S.A. através da análise e reestruturação das fichas de descrição de função, com o objetivo de preparação para a avaliação de desempenho.

Após toda a análise da literatura e da empresa, pôde-se verificar que a empresa Carmona, S.A. tem algumas melhorias a fazer no que respeita aos processos de gestão de recursos humanos. Desta forma, foi elaborado um modelo base para as fichas de descrição de funções equilibrado para todo o sistema, que será comum aos colaboradores da Carmona, S.A. e servirá de referência para a avaliação de desempenho em todos os setores, permitindo a uniformização dos processos, onde está patente o papel do titular da função, quais as suas responsabilidades e contributos para atingir os objetivos da empresa, e as competências, conhecimentos ou habilidades necessárias para a execução daquela função. Esta abordagem envolve separar o trabalho em várias componentes e definir os objectivos - fazendo uma observação ao trabalho realizado, à sequência de acontecimentos, a quem deve reportar e com quem terá de se relacionar - e elaborar uma lista de atributos e competências necessários para a execução de cada função, para que o trabalho e o tempo sejam otimizados e a produção flua com rapidez e qualidade. Assim, todas as funções e fichas de descrição de funções existentes na empresa Carmona, S.A. serão revistas e serão também criadas as fichas que ainda não existem em alguns setores.

A ficha de descrição de funções é, como vimos, o pilar fundamental de todo e qualquer sistema de gestão, e a base fundamental para o arranque de um sistema de avaliação de desempenho. Por esta razão, o presente trabalho teve como objetivo a preparação para a

implementação de um sistema de avaliação de desempenho que seja assente numa análise prévia e informação correta.

Assim, depois de elaboradas todas as fichas de descrição de funções e aprovadas pela administração, será desenvolvido o sistema de avaliação de desempenho, tendo por base a avaliação de competências e seguindo o modelo desenvolvido neste trabalho. Pretende-se avaliar todos os colaboradores pela chefia direta e pelos pares, assim como a chefia pelos seus subordinados. Propõe-se que a avaliação seja anual e que seja sempre realizada entrevista de *feedback* na procura de melhorar o desempenho dos colaboradores.

Deste sistema resultarão contributos para identificação de necessidades de formação, definição de planos de acção, desenvolvimento profissional e pessoal e adequação das recompensas.

A avaliação será realizada tendo por base as competências necessárias para cada função e complexidade e criticidade de cada uma, como podemos verificar nos quadros 1 e 2 e no anexo VIII. Deverá também ser criado no manual de gestão (Matriz de processos): um processo para a avaliação de desempenho, onde o mesmo será devidamente definido.

É de salientar que a empresa apresenta uma estruturação hierárquica muito consistente e organizada, podendo contar com uma estrutura de colaboradores experientes, tendo em conta a colaboração de alguns empregados com alguma antiguidade na organização e o facto de a grande maioria ter um regime de contrato efetivo. É importante garantir que todos os colaboradores estão alinhados com esta iniciativa e percebem quais são os benefícios para si próprios, de forma que todos respondam de maneira positiva às alterações criadas neste processo. O sucesso desta medida irá depender do modo como

vão ser apresentados e debatidos os aspetos que estão em análise, quer sejam os objetivos, quer sejam as competências atribuídas às funções, exigindo o correto cumprimento dos procedimentos e implicando uma ou mais reuniões entre as chefias (a quem cabe atualmente grande parte da responsabilidade de avaliação de desempenho informal) e cada colaborador que lhe reportará diretamente, em que se comunicam e discutem os resultados da avaliação efetuada.

Apesar dos avanços a nível teórico da temática aqui desenvolvida, avaliadores e avaliados ainda percecionam este processo como desmotivador, moroso e muitas vezes não revelador do real desempenho do colaborador. No entanto, trata-se de um processo com alguma importância no que respeita a decisões estratégicas, de gestão dos recursos, e na identificação de oportunidades de melhoria no que respeita ao desempenho e evolução dos colaboradores e, por conseguinte, da empresa.

Por todo o exposto, avaliadores e avaliados devem ser envolvidos e formados no sentido de informar devidamente todos os membros da organização, quer na fase de preparação do sistema de avaliação, como, por exemplo, na análise e descrição de funções e na conceção do sistema, quer na fase da sua implementação, devendo salientar os objetivos do mesmo, a relação com outros sistemas e o que se espera dos intervenientes. É também relevante que a administração da Carmona, S.A. percecione a importância de que o sistema de avaliação não só deverá ser entendido por todos como justo, mas também utilizado em prol da empresa e em prol do colaborador no que respeita à sua evolução de desempenho e ao reconhecimento e incentivo individual.

BIBLIOGRAFIA:

Anseel, F., Lievens F. (2009). The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment*. 17(4), 362-376.

Assmar, E.M.L., Ferreira, M.C., Souto, S.O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*. 18(3), 443-453.

Bilhim, J.A.F., (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Baughner, D., (2011). Hiring savvy: A sound job description key to finding great applicants. *Missouri Lawyers Media [St. Louis, Mo]*.

Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos- Contextos, processos e técnicas*, 3.ª Ed. Lisboa: Editora RH, Lda

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho- O essencial qua avaliadores e avaliados precisam de saber*, 2ªEd. Lisboa: Livros Horizonte, Lda

Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 4ª Ed. Alfragide: Dom Quixote.

Cawley, B.D., Keeping, L.M., e Levy, P.E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 615-633, Citado por: Sotomayor, A.M.S.B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cederblom, D., (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Review*. 7 (2) 219-227.

Chiavenato, I., (2004). *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. e Gomes, A.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo;

Erdogan, B. (2002) Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*. 12, 555–578;

Fleury, M.T.L. e Fleury A. (2001) Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, Edição Especial, 183-196;

Hartman, S.J., Yrle, A.C., e Galle Jr., W.P. (1999). Procedural and distributive justice: Examining equity in a university setting. *Journal of business Ethics*, 20 (4), 337-351.

Inácio, M.S.C. (2011). *Avaliação de Desempenho e Resistência à mudança: Um estudo de um caso num Instituto Público da Administração Pública Portuguesa*, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Jacobs, R., Kafry, D. & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33: 595-640, Citado por: Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos- Contextos, processos e técnicas*, 3.^a Ed. Lisboa: Editora RH, Lda

Landy, f.j., Barnes, J.L., e Murphy, K.R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754, Citado por: Sotomayor, A.M.S.B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Laurence J. Stybel, Ed.D. (2011). *Job Description Stakeholder Analysis: Impact on Valid Hiring*. *Sawyer Business School*, Boston: Suffolk University

Maddux, R.B. (2001). *Avaliação de Desempenho- Guia Prático para uma Avaliação de Desempenho mais Produtiva e Positiva*, 2ª Ed. Lisboa: Monitor- Projectos e Edições, Lda.

Maier, N.R. (1958). *The appraisal interview: Objectives, methods and skills*. New York: Wiley, Citado por Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos- Contextos, processos e técnicas*, 3.ª Ed. Lisboa: Editora RH, Lda

McGregor, D., An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, Vol.35, 1957, 89-94, Citado por: Bilhim, J.A.F., (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Mondy, R.W., Noe, R.M. e Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. 8ª Ed., New Jersey: Prentice Hall

Moravec, M., Tucker, R., (1992). Job Descriptions for the 21st Century. *Personnel Journal*, 71 (6), 37.

Morén, E.N. (2012). The negotiated character of performance appraisal: how interrelations between managers matters. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(4), 853-870.

Munck, L., Munck, M.G.M., Souza, R.B., (2011). Gestão de Pessoas por Competências: Análise de Repercussões dez anos pós-implantação. *Ram, Ver. Adm. Mackenzie*, 12 (1), 4-52.

Murphy, K.R., e Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Citado por: Sotomayor, A.M.S.B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Rodrigues, E.M.V. (2005). *Avaliação de Desempenho dos Enfermeiros e Percepção de Justiça Organizacional*, Aveiro: Universidade de Aveiro: Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas.

Selvarajan , T. T., Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(15), 3063-3084.

Smentek, Ronald F. (2006). Job Descriptions and Monitoring Return to Work Are Keys to an Appropriate, Cost-Effective Disability Plan Management. *Employee Benefit Plan Review*. 60 (7), 16-18.

Sotomayor, A.M.S.B. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sousa M.J., Duarte, T, Sanches, P.G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos- Métodos e Práticas*, 3ªEd. Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, Lda

Torrington D., Hall L. e Taylor S. (2005). *Human resource management*. Harlow: Prentice-Hall, Citado por: Inácio, M.S.C. (2011). *Avaliação de Desempenho e Resistência à mudança: Um estudo de um caso num Instituto Público da Administração Pública Portuguesa*, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Documentos Internos Carmona, S.A.:

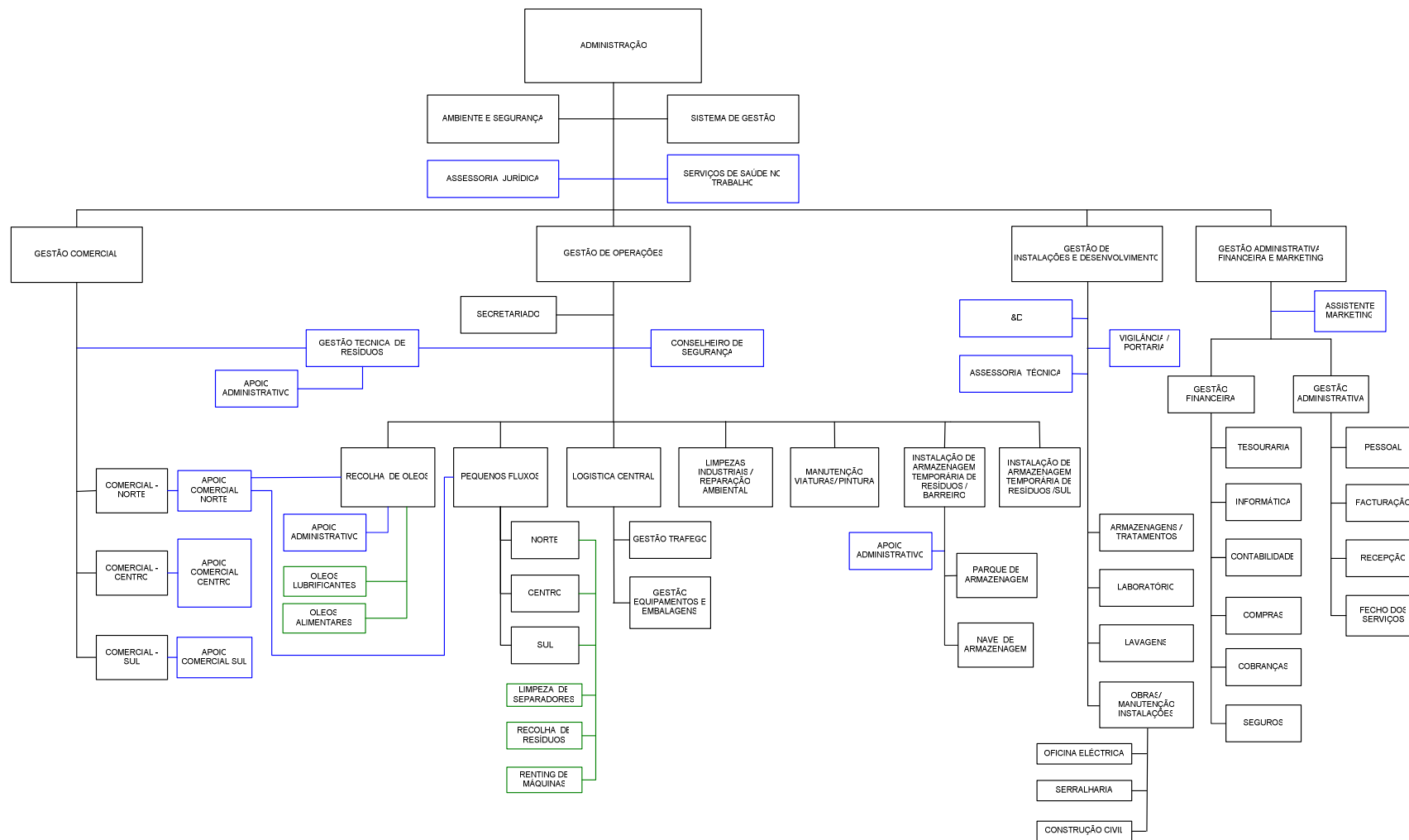
Rodrigo, A., Neves, J.(2012) *Manual de Gestão*, Versão 04. Azeitão: Carmona, S.A.

Sítios na Internet:

- <http://recursoshumanos.blog.com/2007/10/24/descricao-e-analise-de-funcoes/>- [Acesso em: 2013/09/16]
- <http://job-des-criptions.com/>- [Acesso em: 2013/06/02]
- <http://www.rhportal.com/recursos-humanos/Instrucoes-Para-Elaboracao-De-Descricao-De-Cargo---Modelo1.htm>- [Acesso em: 2013/08/27]

ANEXOS

Anexo I – Organograma Grupo Carmona



Aprovado por
Vitor Carmona ADW

04/11/2012_Ve.05


Anexo II – Caracterização recursos humanos


<u>Género</u>	Masculino	82	78,85%	
	Feminino	22	21,15%	
<u>Idade</u>	Mais de 60 Anos	2	1,92%	
	Entre 51 e 60 Anos	18	17,31%	
	Entre 41 e 50 Anos	35	33,65%	
	Entre 31 e 40 Anos	41	39,42%	
	Entre 18 e 30 Anos	8	7,69%	
<u>Antiguidade</u>	Mais de 15 anos	7	6,73%	
	Entre 11 a 15 anos	12	11,54%	
	Entre 6 a 10 anos	18	17,31%	
	Entre 1 a 5 Anos	58	55,77%	
	Menos de 1 ano	9	8,65%	
<u>Habilitações Literárias</u>	1.Ciclo Ensino Básico (4.ano)	7	6,73%	
	1.Ciclo Ensino Básico c/Cursos Índole Prof	9	8,65%	
	2º Ciclo Ensino Básico	19	18,27%	
	3.Ciclo Ens. Básico c/Cursos Índole Prof	1	0,96%	
	3º Ciclo Ensino Básico	20	19,23%	
	Ensino Secundário (12.ANO) Equiv.c/Curs.I	16	15,38%	
	Ensino Secundário Técnico Complementar	7	6,73%	
	Ensino Secundário Técnico-profissional	3	2,88%	
	Bacharelato Engenharia e Técnicas Afins	1	0,96%	
	Licenciatura Ciências Sociais e Comportamentais	2	1,92%	
	Licenciatura Ciências Empresariais	5	4,81%	
	Licenciatura Estudos Europeus	1	0,96%	
	Licenciatura Direito	1	0,96%	
	Licenciatura Engenharia e Técnicas Afins	10	9,62%	
	Licenciatura Proteção do Ambiente	1	0,96%	
	Mestrado Ciências Empresariais	1	0,96%	
	Mestrado Engenharia e Técnicas Afins	1	0,96%	
	<u>Vínculo Contratual</u>	Contrato de Trabalho S/ Termo	101	97,12%
		Contrato de trabalho com termo incerto	3	2,88%

Anexo III – Matriz de processos



Processo	Actividades de Gestão	Procedimentos	Instruções	Planos
Processos de Direcção				
Gestão Global	Planeamento Estratégico	PS 15	Revisão, Objectivos e Programa	Programa de Gestão Anual / Plano de Desempenho Ambiental
Processos de Negócio				
Gestão Comercial	Técnico Comercial e Desenvolvimento	PC 01	Planeamento e Prospeção Comercial	
		PC 02	Contratualização de Serviços	
		PC 03	Aceitação de Resíduos para Gestão	
		PC 04	Novos Serviços (*)	
		PC 05	Comercialização de Produtos (*)	Plano de Entregas Fuelóleo recuperado
Gestão de Operações	Realização do Serviço (Gestão de Resíduos / Produção de Fuel / Limpezas Industriais e Reparação Ambiental / Lavagem de Sistemas e Viaturas)	PO 01	Planeamento de Operações	Instruções Operacionais, Métodos de Análise Internos
		PO 02	Recolha e Transporte de Resíduos	Planos de Monitorização de Processos de Tratamento
		PO 03	Admissão de Resíduos	Planos de Serviços
		PO 04	Armazenagem e Tratamento de Resíduos	
		PO 05	Lavagem de Sistemas /Contentores e Viaturas (*)	
		PO 06	Limpezas Industriais e Reparação Ambiental	
		PO 07	Expedição	Planos de Serviços
		PO 08	Serviços e Produtos Não Conformes	
Processos de Suporte				
Gestão de Recursos Humanos	Organização e Formação	PR 01	Funções e Competências	
		PR 02	Formação	Plano de Formação
Gestão de Infraestruturas	Infraestruturas, Inspeção e Manutenção, EMM	PR 03	Infra Estruturas	Instruções de Gestão de Infraestruturas
		PR 04	Inspeção e Manutenção	Planos de Inspeção e Manutenção
		PR 05	Controlo de EMM's	Instruções de Verificação
Gestão de Aquisições	Fornecedores, Compras e Subcontratação	PA 01	Fornecedores	Plano de Calibração, Verificação e Manutenção
		PA 02	Compras e Subcontratação	Instrução de Compras
Gestão do Sistema	Controlo Documental	PS 01	Documentos Internos	
		PS 02	Documentos Externos	
		PS 03	Registos	
	Medição Análise e Melhoria	PS 04	Análise da Satisfação de Clientes	
		PS 05	Reclamações	
		PS 06	Auditorias Internas	Programa de Auditorias Internas
		PS 07	Acidentes e Incidentes	
		PS 08	Monitorizações	Planos de Monitorização de Aspectos Ambientais/ Práticas Operacionais/ Ambiente de Trabalho
		PS 09	Não conformidades, Acções Correctivas e Preventivas	
		PS 10	Tratamento da Informação	
	Comunicação	PS 11	Consulta e Comunicação	Plano de Comunicações Externas / Plano de Consulta e Informação aos Trabalhadores
	Planeamento Ambiental e de SST	PS 12	Requisitos Legais e Outros Requisitos	
		PS 13	Aspectos e Impactes Ambientais	
		PS 14	Resposta a emergências	Plano de Emergência Interna/ Plano de Resposta a Emergências no Exterior/ Plano de Simulacros/ Plano de Exercício
		PS 15	Perigos e Riscos para a SST	
		PS 16	Perigos e Riscos para a SST	

Anexo IV – Ficha de descrição de funções – Assistente comercial (Versão existente na Carmona, S.A.)


 <p>FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES</p>	VERSÃO	01
	DATA	16/01/2013
	CÓDIGO	FDf_APC
	PÁGINA	1/2
UNIDADE FUNCIONAL:		
Comercial		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO:		
Apoio Comercial		
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA:		
Gestor Comercial (GC)		
FUNÇÕES SUBORDINADAS:		
N.A.		
SUBSTITUTO(S) NA FUNÇÃO:		
Intrafunção		
REQUISITOS MÍNIMOS DA FUNÇÃO:		
<ul style="list-style-type: none"> - 12º ano de escolaridade, ou - 1 ano de experiência em função similar. 		
PERFIL DE COMPETÊNCIAS:		
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento profundo de expediente geral de escritório e secretariado - Capacidade de Organização - Pró-atividade comercial; - Capacidade de gestão de Conflitos; - Capacidade de gerir prioridades; - Conhecimentos básicos da língua Inglesa; - Conhecimentos básicos de Espanhol; - Conhecimentos sólidos de informática (Microsoft Office); - Conhecimentos sólidos do Sistema Informático, em uso; - Conhecimentos sólidos sobre a documentação do SG aplicável; - Capacidade de trabalho em equipa; - Facilidade de comunicação e interrelacionamento pessoal; 		

 <p>FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES</p>	VERSÃO	01
	DATA	16/01/2013
	CÓDIGO	FDf_APC/C
	PÁGINA	2/2
ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DA FUNÇÃO:		
<ul style="list-style-type: none"> - Execução de tarefas relacionadas com o expediente geral do Departamento, de acordo com os procedimentos estabelecidos: <ul style="list-style-type: none"> - Receção da correspondência e encaminhamento para os destinatários em função do tipo de assunto e prioridade da mesma; - Arquivo da documentação de acordo com o tipo de assunto e/ou tipo de documento de acordo com os procedimentos adequados; - Atendimento telefónico a clientes de acordo com as boas práticas da atividade; - Levantamento da informação referente aos Concursos publicados no Diário da República e Plataformas Eletrónicas; - Preenchimento de documentos necessários á atividade comercial e/ou à análise da mesma. - Elaboração de propostas de orçamento referentes a serviços de Indústria, Limpeza e Concursos Públicos, com base na informação contida no cadernos de encargos, visitas comerciais ou conhecimentos gerais sobre os serviços; - Elaboração de Pedidos de Serviço com base na informação fornecida pelo cliente ou Comerciais. - Elaboração da Pré-faturação dos processos. - Resposta a reclamações com base na análise da informação; - Ser o elemento de ligação entre a Administração, Comerciais e Clientes. - Cumprir as normas, regulamentos e procedimentos associados à Qualidade e Ambiente; - Cumprir e fazer cumprir as normas, regulamentos e procedimentos de Segurança. 		

Anexo V – Ficha de descrição de funções – Comercial (Versão existente na Carmona, S.A.)

	FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	VERSÃO 01		FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	VERSÃO 01
		DATA 16/01/2013			DATA 16/01/2013
		CÓDIGO FDF_COM			CÓDIGO FDF_COM
		PÁGINA 1/2			PÁGINA 2/2
UNIDADE FUNCIONAL: Comercial			ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DA FUNÇÃO:		
DESIGNAÇÃO DA FUNÇÃO: Comercial (COM)			<ul style="list-style-type: none"> - Prospecção comercial e angariação de clientes; - Elaborar, apresentar e negociar propostas comerciais; - Gerir e acompanhar a carteira de clientes; - Acompanhar a prestação dos serviços comercializados; - Aconselhar os clientes, apresentando alternativas quando necessário; - Preencher a documentação relativa ao processo comercial; - Assegurar o serviço “pós-venda” recebendo e analisando reclamações com vista à sua resolução; - Cumprir as normas, regulamentos e procedimentos associados à Qualidade e Ambiente; - Cumprir e fazer cumprir as normas, regulamentos e procedimentos de Segurança. 		
DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA: Gestor Comercial (GC)					
FUNÇÕES SUBORDINADAS: N.A.					
SUBSTITUTO(S) NA FUNÇÃO: Intrafunção					
REQUISITOS MÍNIMOS DA FUNÇÃO: - Formação Superior nas áreas de Engenharia Química, Mecânica, Gestão Industrial, ou - 5 anos de experiência em função similar;					
PERFIL DE COMPETÊNCIAS:					
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento profundo técnica de venda consultiva e negociação; - Conhecimentos básicos de informática (Microsoft Office); - Conhecimentos sólidos do Sistema Informático, em uso; - Conhecimentos básicos de inglês; - Capacidade de trabalho em equipa; - Iniciativa e proactividade; - Facilidade de comunicação e inter-relacionamento; - Conhecimentos sólidos de legislação aplicável ao setor; - Capacidade de negociação e persuasão; - Forte orientação para objetivos; - Conhecimentos sólidos sobre a documentação do SG aplicável; 					

Anexo VI – Ficha de descrição de funções – Assistente comercial (Versão proposta)

	FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	VERSÃO	02
		DATA	01/06/2013
		CÓDIGO	FDF_APC
		PÁGINA	1/2

1. IDENTIFICAÇÃO

Área: **Comercial**

Designação da Função: **Apoio Comercial**

Superior Hierárquico: **Gestor Comercial**

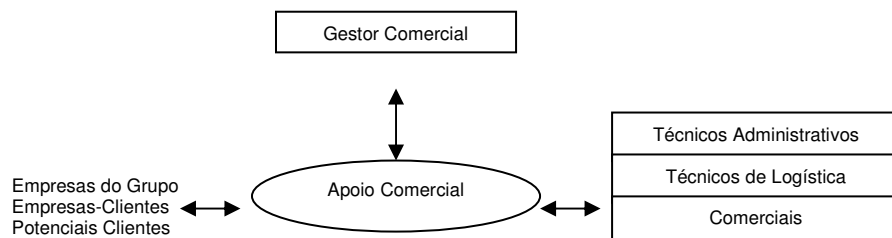
2. MISSÃO

Executar as atividades de apoio a clientes e comerciais de análise dos processos, segundo os parâmetros exigidos, de modo a garantir a prestação de um serviço eficaz e de elevada qualidade.

3. SISTEMA RELACIONAL

Externo

Interno



4. PERFIL DE REQUISITOS

Habilitações / Formação

12º ano e prática comprovada em função similar.

Experiência / Conhecimentos Específicos

Experiência mínima de 1 ano em função análoga, preferencialmente num setor industrial. Conhecimentos de técnicas de comunicação, legislação do setor, técnicas de arquivo, línguas estrangeiras e informática na ótica do utilizador.



	FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	VERSÃO	02
		DATA	01/06/2013
		CÓDIGO	FDF_APC
		PÁGINA	2/2

COMPETÊNCIAS	Complexidade	Criticidade
Alinhamento Organizacional	1	1
Orientação para a Qualidade	2	2
Orientação para os Resultados	1	2
Orientação para o Cliente	1	2
Espírito de Equipa	2	2
Relacionamento Interpessoal	2	2
Conhecimento Especializado	1	2
Atualização e Aperfeiçoamento	1	2
Análise de Informação e Resolução de Problemas	2	1
Ética Profissional	1	2

5. ÂMBITOS DE RESPONSABILIDADE

<p>Gestão de Processos Recebe e avalia os pedidos de clientes, trocando as informações necessárias para o seu registo, aceitação e condução, cumprindo o conjunto de procedimentos internos, a fim de garantir a eficiente gestão dos processos.</p>
<p>Apoio a Clientes Garante o acompanhamento dos clientes, o atendimento telefónico, esclarecendo eventuais dúvidas e efetuando o tratamento e gestão das reclamações, analisando as causas e propondo medidas de resolução, com vista à melhoria do serviço prestado.</p>
<p>Apoio Administrativo Mantém devidamente atualizados os ficheiros de clientes e produtores, reunindo e organizando toda a documentação de suporte de acordo com as regras existentes, por forma a assegurar um arquivo que permita a rápida e eficaz consulta e validação dos processos, colaborando com a área de receção de resíduos em operações de suporte nas vendas a dinheiro. Receciona a correspondência e encaminha para os destinatários em função do tipo de assunto e prioridade da mesma. Realiza o levantamento da informação referente aos concursos públicos no Diário da República e plataformas eletrónicas. Elabora propostas de orçamento referentes a serviços de indústria, limpezas e concursos públicos, com base na informação contida no caderno de encargos, visitas comerciais ou conhecimentos gerais sobre os serviços. Elabora pedidos de serviço ao departamento de Logística com base em informação fornecida pelo cliente ou comerciais. Elabora a pré-faturação dos serviços.</p>
<p>Organização e Manutenção do Arquivo Procede ao arquivo da documentação nos respetivos processos, mantendo-os organizados segundo os parâmetros oficiais e legais requeridos e as determinações superiores, por forma a possibilitar a posterior consulta e verificação em tempo adequado.</p>
<p>Sistema de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança Cumprir as normas, regulamentos e procedimentos associados à Qualidade, Ambiente e Segurança</p>

Anexo VII – Ficha de descrição de funções – Comercial (Versão proposta)

	FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	VERSÃO	02		FICHA DE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	VERSÃO	02
		DATA	01/06/2013			DATA	01/06/2013
		CÓDIGO	FDF_COM			CÓDIGO	FDF_COM
		PÁGINA	1/2			PÁGINA	2/2

1. IDENTIFICAÇÃO

Área: **Comercial**

Designação da Função: **Comercial**

Superior Hierárquico: **Gestor**

Comercial

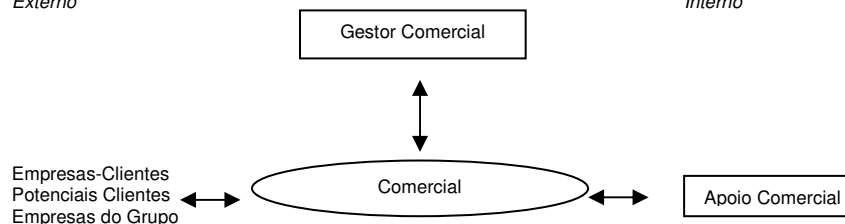
2. MISSÃO

Garantir o desenvolvimento da área comercial da Empresa, nomeadamente no que respeita a atividades de representação e de prospeção do mercado, de acordo com os objetivos estratégicos delineados, a fim de promover a captação de negócio.

3. SISTEMA RELACIONAL

Externo

Interno



4. PERFIL DE REQUISITOS

Habilitações / Formação

Formação Superior nas áreas de Engenharia Química, Mecânica, Gestão Industrial, ou 5 anos de prática comprovada em função similar

COMPETÊNCIAS	Complexidade	Criticidade
Alinhamento Organizacional	2	3
Orientação para a Qualidade	2	2
Orientação para os Resultados	2	3
Orientação para o Cliente	2	3
Espírito de Equipa	3	2
Relacionamento Interpessoal	2	2
Conhecimento Especializado	2	2
Atualização e Aperfeiçoamento	2	3
Análise de Informação e Resolução de Problemas	2	2
Ética Profissional	2	3

5. ÂMBITOS DE RESPONSABILIDADE

Gestão Comercial Elabora, apresenta e negocia propostas comerciais Gere e acompanha a carteira de clientes
Representação da Empresa Assegura o conjunto de atividades referentes à representação da Empresa junto das entidades externas, levando a cabo iniciativas de divulgação e de promoção, por forma a incrementar a visibilidade da Empresa no mercado. Acompanha a prestação de serviços comercializados, e assegura o serviço pós-venda, recebendo e analisando reclamações com vista à sua resolução.
Prospeção do Mercado Garante as atividades de procura e análise de novos mercados, realizando contactos comerciais com potenciais clientes, a fim de alargar a ação da Empresa e permitir desenvolver o negócio.
Indicadores de Gestão Realiza relatórios de visitas, apresentação de propostas e adjudicações das mesmas, semanalmente.
Sistema de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança Cumpre as normas, regulamentos e procedimentos associados à Qualidade, Ambiente e Segurança

Anexo VIII- Dicionário de competências

Competência	Alinhamento organizacional
Indicadores Comportamentais	Demonstrar preocupação com o impacto das suas ações e decisões para a empresa, bem como a respetiva contribuição para os objetivos comuns, defendendo a missão e os valores organizacionais e criando um ambiente recetivo e integrador de normas e procedimentos
Raramente exibida (<25% das observações)	Não transmite uma boa imagem nem salvaguarda o nome da empresa perante terceiros
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Não utiliza adequadamente os procedimentos e regras da empresa, nem compreende as implicações organizacionais dos seus comportamentos
Medianamente frequente (50% das observações)	Utiliza as políticas, os procedimentos e as normas existentes na empresa, para atingir os resultados desejados na sua função, revelando uma compreensão global das situações
Bastante frequente (<=75% das observações)	Prevê a forma como os acontecimentos poderão afetar as pessoas e os grupos de trabalho, demonstrando uma visão global da empresa e reforçando os valores e aspetos positivos existentes
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Está consciente dos objetivos globais das diversas áreas, colaborando com os elementos-chave da empresa na criação de políticas integradas sobre projetos e assuntos considerados estratégicos

Competência	Orientação para a melhoria continua
Indicadores Comportamentais	Manifestar interesse em implementar ações e cumprir uma política de qualidade, trabalhando de forma sistematizada, cumprindo as normas, verificando os resultados e corrigindo eventuais erros, procurando otimizar os circuitos ao seu alcance, com vista a ultrapassar as expectativas dos clientes
Raramente exibida(<25% das observações)	Não demonstra interesse em sistematizar as suas tarefas, ignorando as expectativas dos clientes
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Nem sempre cumpre as regras, normas, procedimentos e circuitos estabelecidos na política de qualidade da empresa
Medianamente frequente (50% das observações)	Respeita a política de qualidade instituída na empresa e controla o seu trabalho, adaptando os métodos à sua atividade e aplicando planos de ação de melhoria funcional
Bastante frequente (<=75% das observações)	Concebe novos meios de gestão dos recursos ou participa em grupos de trabalho com vista a melhorar procedimentos, produtos e serviços, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Mantém-se informado sobre a evolução das normas e exigências das diferentes parceiros e do setor de atividade em geral, de modo a atualizar permanentemente a política de qualidade da empresa

Competência	Orientação para resultados
Indicadores Comportamentais	Revelar comportamentos orientados para a maximização de trabalho e manifestar iniciativa para planear os processos, procurando identificar as melhores práticas e promovendo ações para atingir e/ou superar os resultados esperados
Raramente exibida (<25% das observações)	Não promove ações para desenvolver novos métodos de trabalho, nem evidencia qualquer iniciativa para atingir bons resultados
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Manifesta alguma dificuldade em cumprir as responsabilidades inerentes à sua função, dentro dos prazos de tempo estabelecidos
Medianamente frequente (50% das observações)	Toma em consideração os fatores e elementos que conduzem aos resultados, estabelecendo objetivos específicos e procurando o autodesenvolvimento
Bastante frequente (<=75% das observações)	Questiona de modo positivo os métodos de trabalho e procedimentos estabelecidos, sugerindo formas de aumentar a eficácia e redefinindo os padrões de qualidade da empresa
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Focaliza-se nos valores-chave e objetivos globais da empresa, revelando

das observações)	determinação face às situações adversas e assumindo um compromisso para a excelência
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Competência	Orientação para o cliente
Indicadores Comportamentais	Desenvolver um conjunto de ações e comportamentos com vista à identificação e satisfação das necessidades dos clientes internos e/ou externos
Raramente exibida (<25% das observações)	Não demonstra preocupação em aumentar a satisfação dos clientes (internos e/ou externos), duvidando das razões de eventuais reclamações
Pouco Frequente (=>25% das observações)	Revela dificuldades em compreender as expectativas dos clientes (internos e/ou externos), não proporcionando uma resposta adequada às suas necessidades
Medianamente frequente (50% das observações)	Desenvolve um relacionamento positivo com os clientes (internos e/ou externos), com vista a aumentar a qualidade dos serviços prestados
Bastante frequente (<=75% das observações)	Antecipa e resolve as necessidades futuras ou expectativas dos clientes (internos e/ou externos) concebendo formas de maximizar as oportunidades para as satisfazer
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Contribui para uma orientação focalizada no serviço global ao cliente (interno e/ou externo), definindo e implementando processos de melhoria contínua

Competência	Espírito de equipa
Indicadores Comportamentais	Colaborar e trabalhar em grupo, apoiando a equipa de modo a alcançar soluções eficazes que beneficiem todas as partes envolvidas, cooperando com os outros para atingir um objetivo comum, partilhando ideias ou informações
Raramente exibida (<25% das observações)	Revela grande dificuldade em integrar um grupo e trabalhar em equipa, não cooperando com os outros para atingir os objetivos comuns
Pouco Frequente (=>25% das observações)	Não se esforça por partilhar informações e conhecimentos pertinentes com os restantes membros da equipa, com vista a alcançar resultados
Medianamente frequente (50% das observações)	Colabora com a equipa, partilhando tarefas, informações e responsabilidades e tomando decisões em grupo, de modo a conciliar os vários interesses
Bastante frequente (<=75% das observações)	Desencadeia ações concretas no sentido de envolver os elementos da equipa, proporcionando uma participação efetiva comum no desenvolvimento de atividades úteis para todos
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Apoia, esclarece e ajuda os outros membros da equipa a desenvolverem o seu potencial, promovendo um espírito de interajuda e corresponsabilidade, com vista ao cumprimento dos objetivos globais

Competência	Relacionamento interpessoal
Indicadores Comportamentais	Estabelecer e manter relações cordiais com as pessoas-chave, demonstrando empatia e respeito pelos outros e mantendo um contacto afável, de modo a evitar eventuais conflitos e assegurar um bom ambiente na empresa
Raramente exibida (<25% das observações)	Não valoriza as ideias dos outros, nem aceita críticas ou comunica de forma eficaz, demonstrando uma clara limitação para se relacionar com as pessoas
Pouco Frequente (=>25% das observações)	Relaciona-se com alguma dificuldade, não utilizando a diplomacia necessária na interação com os outros
Medianamente frequente (50% das observações)	Utiliza eficazmente as redes de contactos interpessoais, desenvolvendo um adequado relacionamento com os outros, de modo a facilitar a concretização dos seus objetivos
Bastante frequente (<=75% das observações)	Define e adota diferentes estratégias comportamentais para se dirigir aos diferentes interlocutores, otimizando os seus contactos e adequando o seu estilo pessoal para atingir os resultados pretendidos
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Estabelece, desenvolve e mantém uma rede de contactos interpessoais (internos e externos), contribuindo para melhorar as relações de trabalho entre as várias áreas, com vista a atingir os objetivos globais da empresa

Competência	Conhecimento especializado
Indicadores Comportamentais	Evidenciar um conhecimento detalhado de suporte à função, dando uma imagem de competência profissional através das ações e resposta às questões profissionais que lhe são colocadas e da aplicação desse <i>Know-How</i> ao desempenho das suas tarefas
Raramente exibida (<25% das observações)	Não exibe conhecimentos suficientes relativamente à sua função, descurando a aplicação prática dos mesmos no seu dia a dia profissional
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Necessita aumentar o nível de conhecimentos profissionais, de forma a resolver com maior eficácia as dificuldades de ordem prática
Medianamente frequente (50% das observações)	Revela adequados conhecimentos profissionais, sabendo aplicá-los da melhor forma possível e procurando informação para a resolução dos problemas no desempenho da sua função
Bastante frequente (<=75% das observações)	Possui conhecimentos profissionais acima do que normalmente seria exigido, aplicando-os eficazmente à função, organização e/ou mercado
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Consegue integrar conhecimentos abrangentes e relacioná-los com a sua função, assumindo-se como uma referência no seio dos seus pares, nomeadamente no que respeita às linhas essenciais que marcam a evolução do negócio

Competência	Atualização e aperfeiçoamento
Indicadores Comportamentais	Procurar desenvolver sistematicamente os conhecimentos úteis para o desempenho da função, quer através da autoformação e aproveitamento das situações de aprendizagem, quer pelo número de ações de formação frequentadas.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não está preparado para tomar riscos, nem estabelecer objetivos dentro do seu nível de competências, não revelando interesse pelo aperfeiçoamento e aquisição dos conhecimentos necessários na função
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Procura adequar a sua formação ao desempenho da função, nem sempre conseguindo resolver as situações com que se depara
Medianamente frequente (50% das observações)	Procura obter feed-back sobre o seu desempenho e, posteriormente, esforça-se por melhorá-lo, denotando interesse sistemático em desenvolver o seu potencial
Bastante frequente (<=75% das observações)	Revela muito interesse no que respeita à sua evolução, mostrando-se empenhado em adquirir novos conhecimentos e em desenvolver capacidades para a resolução de problemas complexos
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Pesquisa, sugere e aplica novas abordagens, métodos ou soluções, úteis e exequíveis, que contribuam para melhorar os resultados e atuar em situações diversificadas

Competência	Análise informação/resolução problemas
Indicadores Comportamentais	Demonstrar facilidade em relacionar e interpretar os diversos componentes de uma situação, identificando as causas, detetando eventuais lacunas existentes e fazendo inferências para distinguir os elementos críticos e apresentar soluções ajustadas aos problemas.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não integra dados nem faz a verificação de factos para detetar as relações de causa-efeito nas situações ou para encontrar soluções ajustadas aos problemas
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Denota dificuldade em identificar as informações necessárias à resolução das situações, não implementando ações para resolver potenciais problemas
Medianamente frequente (50% das observações)	Decompõe os problemas em partes, considera as várias explicações possíveis para cada situação, identifica as causas e analisa-as logicamente, a fim de retirar conclusões consistentes
Bastante frequente (<=75% das observações)	Antecipa os obstáculos, avalia os prós e os contras das ações e compara as diversas situações, de modo a utilizar a informação para resolver eficazmente os problemas
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Avalia o valor e impacto de cada solução identificada, definindo e justificando prioridades e desenvolvendo ações de prevenção, por forma a minimizar potenciais problemas futuros

Competência	Ética profissional
Indicadores Comportamentais	Agir de acordo com as regras de conduta e procedimentos instituídos, respeitando os princípios e valores deontológicos inerentes à sua função específica e os códigos aplicáveis à atividade da Empresa.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não demonstra preocupação em cumprir os procedimentos instituídos na empresa, designadamente em questões como assiduidade, pontualidade, interrupção do trabalho ou normas de qualidade
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Descura o cumprimento das regras e procedimentos em vigor na sua área de responsabilidade, não assumindo compromissos nem mantendo a confidencialidade
Medianamente frequente (50% das observações)	Obtém a confiança dos outros, através de uma atitude íntegra, em que defende os interesses da empresa, não retirando vantagem pessoal de informação privilegiada que eventualmente detenha
Bastante frequente (<=75% das observações)	Mantém a ética profissional e respeita os valores da empresa, mantendo a confidencialidade das informações e apenas prometendo o que pode ser cumprido
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Age sempre de acordo com crenças e valores expressos, transmitindo uma imagem de grande credibilidade e sentido de cumprimento do dever profissional

Competência	Liderança
Indicadores Comportamentais	Desenvolver e aplicar estratégias e estilos pessoais eficazes para influenciar e orientar os outros, fomentando um clima de confiança e entusiasmo, responsabilizando e estabelecendo padrões de desempenho exigentes e levando ao cumprimento dos objetivos.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não evidencia entusiasmo nem determinação para motivar os colaboradores para aderirem a ideias ou para concretizarem os objetivos, causando um clima de falta de rumo no grupo
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Transmite as instruções de forma suficientemente clara, não orientando, porém, adequadamente os colaboradores para o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos
Medianamente frequente (50% das observações)	Acompanha a concretização das tarefas e atividades, de acordo com as regras definidas, estimulando adequadamente a participação e o envolvimento dos colaboradores
Bastante frequente (<=75% das observações)	Determina os padrões de qualidade desejados para cada projeto de trabalho, definindo responsabilidades e orientações precisas para motivar os colaboradores, com vista a atingir e concretizar os objetivos finais
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Concede entusiasmo aos colaboradores, mobilizando-os para o desenvolvimento de novas ideias e projetando o futuro com visão, estabelecendo metas globais e controlando posteriormente os resultados alcançados

Competência	Desenvolvimento dos Colaboradores
Indicadores Comportamentais	Contribuir para melhorar as capacidades e aumentar o nível de conhecimentos dos membros da sua equipa, proporcionando feedback construtivo sobre o seu desempenho, novas oportunidades e experiências de desenvolvimento.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não orienta os colaboradores nem lhes cria oportunidades de aprendizagem que possibilitem um ambiente de desenvolvimento e melhoria do desempenho
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Não estimula os membros da sua equipa para a aprendizagem ou para a aquisição de novos conhecimentos, definindo ou indicando procedimentos de modo desadequado
Medianamente frequente (50% das observações)	Avalia o potencial de cada membro da sua equipa, identificando individualmente os pontos fortes e áreas de desenvolvimento, de modo a proporcionar e distribuir adequadamente os projetos
Bastante frequente (<=75% das observações)	Analisa os resultados globais da equipa, transformando os pontos de aperfeiçoamento em objetivos concretos de melhoria, desenvolvendo cada membro e promovendo a respetiva integração plena no grupo

Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Assegura a deteção das necessidades de desenvolvimento de cada membro da equipa, sugerindo formas para aumentar conhecimentos e aptidões, com vista a potenciar os contributos individuais para os resultados globais do negócio
---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Competência	Planeamento e organização
Indicadores Comportamentais	Estabelecer sequencialmente um conjunto de ações, identificando prioridades e efetuando a correta distribuição dos recursos, de forma clara e atempada, de modo a gerir eficazmente as atividades e a concretizar os objetivos e planos.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não define metas nem estabelece um plano de trabalho de modo a permitir a concretização dos objetivos
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Não planeia nem organiza as suas atividades com uma noção realista do tempo necessário para assegurar a adequada realização das tarefas
Medianamente frequente (50% das observações)	Estabelece adequadamente as prioridades e gere eficazmente os planos estabelecidos, por forma a atingir os resultados esperados dentro dos prazos
Bastante frequente (<=75% das observações)	Controla o desenvolvimento das ações previamente planeadas nos prazos definidos, de modo a prevenir atempadamente eventuais desvios e a otimizar os recursos disponíveis
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Cria métodos de trabalho inovadores numa perspetiva de longo prazo, antecipando os obstáculos de forma realista e desenvolvendo medidas para antecipar o alcance dos objetivos

Competência	Avaliação e controlo
Indicadores Comportamentais	Estabelecer métodos para a verificação da realização de objetivos e metas, quer a nível individual, quer da equipa de trabalho, a fim de tomar as devidas medidas corretivas quando os resultados estão aquém dos padrões de qualidade estabelecidos.
Raramente exibida (<25% das observações)	Não analisa a informação disponível, nem a trata eficazmente de modo a avaliar os resultados da equipa
Pouco Frequenta (=>25% das observações)	Não verifica os procedimentos inerentes às tarefas dos colaboradores, descuidando a análise cuidadosa das informações disponíveis e o respetivo controlo
Medianamente frequente (50% das observações)	Analisa e controla os métodos de trabalho de modo a que as tarefas sejam executadas de modo rigoroso e preciso, orientando os colaboradores para os requisitos de qualidade pretendidos
Bastante frequente (<=75% das observações)	Pesquisa o impacto do trabalho dos seus colaboradores através de medidas de follow-up, controlando os fatores relevantes para a sua execução dentro dos padrões de qualidade requeridos
Muitíssimo frequente (>75% das observações)	Pesquisa o impacto do trabalho dos seus colaboradores através de medidas de follow-up, controlando os fatores relevantes para a sua execução dentro dos padrões de qualidade requeridos

Fonte: Adaptado do Modelo de avaliação de desempenho cedido pela empresa Citri

Anexo IX- Significados da classificação global

Nível 5 – o desempenho excede de uma forma consistente e muito frequentemente todas as exigências da função; o avaliado demonstra elevada capacidade de análise e elevado grau de conhecimento sobre a função e sobre a organização; a sua competência é reconhecida e utilizada como fonte de informação por diferentes grupos de trabalho; é altamente eficiente, revela elevada iniciativa para garantir que os objetivos são atingidos e produz um trabalho de qualidade / quantidade superior; desempenha as suas atividades com um nível de supervisão e apoio abaixo do normalmente requerido para funções idênticas e promove ativamente o trabalho em equipa.

Nível 4 – o desempenho excede com frequência as exigências da função; o avaliado tem bom nível de capacidade de análise e de conhecimento sobre a função; a sua competência é reconhecida por aqueles com quem trabalha; revela iniciativa para a resolução de problemas e apresenta um trabalho de boa qualidade com baixo nível de supervisão e apoio; revela facilidade em trabalhar em equipa.

Nível 3 – o desempenho corresponde de forma consistente às exigências da função; o avaliado revela adequado conhecimento sobre a função e utiliza-o corretamente no desenvolvimento das suas atividades; desempenha a sua função e atinge os resultados previstos com um grau de supervisão e apoio normal, trabalhando bem em equipa.

Nível 2 – o desempenho não corresponde inteiramente às exigências da função e os resultados nem sempre são atingidos; o avaliado revela um conhecimento pouco profundo sobre a função e tem dificuldade em resolver os problemas do dia a dia; requer melhorias ao nível da iniciativa, capacidade de análise e qualidade do trabalho apresentado; necessita de supervisão e apoio regular para desempenhar as suas funções.

Nível 1 – o desempenho não corresponde minimamente às exigências da função e os resultados atingidos ficam normalmente aquém das expectativas; o avaliado revela um escasso conhecimento sobre a função e apresenta falta de capacidade para resolver os problemas do dia a dia; não revela qualquer iniciativa, capacidade de análise ou qualidade no trabalho apresentado; necessita de supervisão permanente e apoio para desempenhar as suas funções. (Adaptado do modelo de avaliação de desempenho cedido pela empresa Citri)

Anexo X - Ficha de Avaliação



FICHA DE AVALIAÇÃO

VERSÃO 01
 DATA 01/06/2013
 CÓDIGO FA
 PÁGINA 1/1

Ficha de Avaliação

Avaliado			
Nome		Rubrica Avaliado	
Área		Rubrica Avaliador	
Função		Grupo Funcional	
Período em Análise			
De: __/__/____		Até: __/__/____	
Competências			
Essenciais	Observações	Nível	
Alinhamento Organizacional			
Orientação para a Melhoria Contínua			
Orientação para os Resultados			
Orientação para o Cliente			
Espírito de Equipa			
Relacionamento Interpessoal			
Conhecimento Especializado			
Atualização e Aperfeiçoamento			
Análise de Informação e Resolução de Problemas			
Ética Profissional			
Gestão	Observações	Nível	
Liderança			
Desenvolvimento dos Colaboradores			
Planeamento e Organização			
Avaliação e Controlo			

Nível 1 – Raramente exibida (<25% observ.); Nível 2 – Pouco frequente (=>25% observ.); Nível 3 – Medianamente frequente (50% observ.); Nível 4 – Bastante frequente (<=75% observ.); Nível 5 – Muitíssimo frequente (>75% observ.)
 Ver Anexo – DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS com Indicadores Comportamentais

Pontos Fortes	Pontos de Melhoria

Plano de Desenvolvimento Pessoal

Plano de Desenvolvimento		
Competência	Atividades	Data Conclusão
Necessidades de Formação		
Ações	Conhecimentos/Competências a desenvolver	Prioridade
Prioridade: Elevada/ Média/ Baixa		
Comentários		