



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM

Gestão de Recursos Humanos

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Relatório de Estágio

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE AVEIRO**

Gonçalo José Fonseca Paiva

Orientação:

Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares (ISEG)

Doutora Liliana Martins (APA)

Júri:

Presidente:

Professora Doutora Maria João Ferreira Nicolau Dos Santos

Vogais:

Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita Dos Santos

Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Setembro – 2012

RESUMO

Este relatório surge no seguimento do estágio realizado na Administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA), no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), tendo como principal objetivo analisar e descrever as atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

Serão particularmente aprofundadas as atividades de avaliação do desempenho, tendo em vista futuros estudos sobre avaliação do desempenho, principalmente na função pública. A focalização na avaliação do desempenho derivou do facto de ser um tema essencial nas organizações, já que permite conhecer o desempenho dos colaboradores, de forma a incentivá-los e motivá-los, possibilitando o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores e o desenvolvimento da organização.

O estágio constituiu uma oportunidade de pôr em prática todo o conhecimento adquirido durante o mestrado em GRH, possibilitando um crescimento profissional e pessoal.

PALAVRAS-CHAVE

Avaliação do Desempenho; Gestão de Recursos Humanos; APA; Departamento Direção Financeira e Recursos Humanos.

ABSTRACT

This report results from a traineeship at the Administração do Porto de Aveiro, S.A (APA), as part of the Master in Human Resource Management (HRM). The main objective is to analyze and describe all the activities developed during the stage.

Performance assessment activities are emphasized, in order to foster future studies on the topic, especially in public administration organizations. The focus on performance evaluation derived from the fact that it is an essential topic in organizations, since it enables the knowledge of employees' performance, and therefore encourages and motivates employees, enabling the professional and personal growth of employees as well as organizational development.

The traineeship provided an opportunity to put into practice all the knowledge acquired during the Master in HRM, providing a professional and personal growth.

KEYWORDS

Performance Appraisal; Human Resource Management; APA; Finance and Human Resource Department

AGRADECIMENTOS

Este relatório teve a contribuição direta ou indireta de algumas pessoas, sem as quais, a realização do mesmo não teria sido possível.

Queria agradecer à minha orientadora no ISEG, a Professora Doutora Maria Eduarda Soares, pelo apoio académico e pela disponibilidade oferecida.

Um agradecimento à minha orientadora na APA, a Doutora Liliana Martins, pelos ensinamentos profissionais diários na área de Gestão de Recursos Humanos, pela disponibilidade, pela confiança e pelo apoio que me deu ao longo de todo o estágio.

A todos os colaboradores da APA, em particular aos que estavam no departamento da Direção Financeira e Recursos, um agradecimento pela forma como me acolheram na organização, pelo respeito como me trataram e pela aprendizagem proporcionada.

Um agradecimento especial à APA, por me ter permitido realizar este estágio na sua organização, e ao ISEG por estes dois anos de ensinamentos.

Um agradecimento a todos os meus amigos por me darem todos os dias alegria para poder desfrutar da realização do estágio e do respetivo relatório.

Por fim o maior agradecimento para os meus pais e minha irmã, pelo apoio constante dado, pelo esforço financeiro exigido e por me terem dado sempre as melhores condições para eu realizar todo o Mestrado sem dificuldades. Sem eles a realização deste estágio e principalmente deste Mestrado não teria sido possível.

Um muito obrigado a todos.

Índice

RESUMO	ii
PALAVRAS-CHAVE	ii
ABSTRACT.....	iii
KEYWORDS.....	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1. Definição de Avaliação do Desempenho	3
1.1.1. Condições de Bom Funcionamento da Avaliação do Desempenho.....	5
1.2. Objetivos da Avaliação do Desempenho.....	6
1.3. Métodos de Avaliação.....	7
1.3.1. Métodos Tradicionais.....	7
1.3.2. Nova Conceção	9
1.3.2.1. Avaliação do Desempenho por Competências	9
1.3.2.2. Avaliação 360°	10
1.3.2.3. Avaliação por Objetivos.....	11
1.4. Vantagens e Limitações da Avaliação do Desempenho.....	11
1.4.1. Vantagens.....	11
1.4.2. Limitações e Erros.....	12
1.4.3. Formas de colmatar os erros.....	14
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA – APA.....	15
2.1. Apresentação.....	15
2.2. Antecedentes Históricos.....	15
2.3. Missão, Visão e Valores.....	16
2.4. Objetivos Estratégicos.....	16
2.5. Caracterização dos Recursos Humanos.....	17
CAPÍTULO III – DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	19
3.1. Descrição das Atividades Desenvolvidas.....	19
3.1.1. Registo do Absentismo.....	19
3.1.2. Gestão de Correspondência.....	19
3.1.3. Saúde no Trabalho.....	20
3.1.4. Processamento Salarial.....	20

3.1.5.	Registo das Formações.....	21
3.1.6.	Realização da <i>Newsletter</i> Mensal.....	21
3.1.7.	Registo do Plano de Férias.....	22
3.1.8.	Registo do Correio.....	22
3.1.9.	Registo das Deslocações.....	22
3.1.10.	Outras Atividades.....	22
3.2.	Avaliação do Desempenho na APA.....	23
3.2.1.	Periodicidade.....	23
3.2.2.	Publicidade.....	24
3.2.3.	Requisitos da Avaliação.....	24
3.2.4.	Métodos de Avaliação.....	24
3.2.4.1.	Objetivos Atingidos.....	24
3.2.4.2.	Competências.....	25
3.2.5.	Fatores de Avaliação.....	26
3.2.6.	Fases do Processo de Avaliação do Desempenho.....	28
3.2.7.	Efeitos da Avaliação.....	30
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....		31
4.1.	Análise do Estágio.....	31
4.2.	Conclusão.....	33
4.3.	Limitações.....	34
4.4.	Recomendações.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		36
ANEXOS.....		39
Anexo 1 – Organograma.....		39
Anexo 2 – Registo da Formação.....		40
Anexo 3 - Inquérito da Satisfação da Formação.....		41
Anexo 4 – Registo das Deslocações.....		44
Anexo 5 – Áreas Operacionais.....		45
Anexo 6 – Competências.....		48

INTRODUÇÃO

Este relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH), no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), como Trabalho Final de Mestrado (TFM). A principal razão que levou a esta opção foi o desejo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos sobre GRH ao longo da realização do Mestrado.

O estágio decorreu na Administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA), no departamento Direção Financeira e Recursos Humanos, teve a duração de três meses (entre 13 de Fevereiro e 4 de Maio de 2012), correspondendo a um total de 400 horas. A orientação académica foi realizada pela Professora Doutora Maria Eduarda Soares, docente do ISEG, que acompanhou todo o processo e trabalho desenvolvido no decorrer do estágio. Por parte da empresa, a coorientação ficou a cargo da Doutora Liliana Martins, técnica de recursos humanos, que foi responsável pelo acompanhamento do estágio, ajudando na atribuição e coordenação de todas as atividades desempenhadas.

A APA é uma sociedade de capitais exclusivamente públicos, que visa a exploração económica, conservação e desenvolvimento do porto de Aveiro.

Os principais objetivos do estágio foram a colaboração na adaptação do sistema de Avaliação de Desempenho da APA, no desenvolvimento de novas práticas de recursos humanos, na implementação de ferramentas de desburocratização de pedidos administrativos de colaboradores à entidade patronal, na elaboração do Manual de Procedimentos dos Recursos Humanos, na elaboração de conteúdos para a *newsletter* interna da APA, e no acompanhamento das rotinas diárias dos Recursos Humanos.

Neste relatório procurou-se aprofundar o tema da avaliação do desempenho, tendo em vista futuros estudos, principalmente na função pública. A focalização na avaliação do desempenho resultou do fato de ser um tema essencial nas organizações, já que permite conhecer o desempenho dos colaboradores, de forma a incentivá-los e motivá-los, possibilitando o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores e o desenvolvimento da organização.

Este relatório é o produto final, não só destes 3 meses de experiência laboral, metodologias de trabalho, análise de documentos internos da empresa, pesquisa bibliográfica e observação participante, mas também com todas as unidades curriculares lecionadas no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O relatório está estruturado em quatro capítulos, onde no primeiro capítulo é elaborada uma revisão da literatura, sendo descritos em termos teóricos as características da avaliação do desempenho e respetivos objetivos, métodos, vantagens e limitações e erros. No segundo capítulo é feita uma apresentação da APA, no terceiro capítulo são apresentadas e descritas as atividades realizadas ao longo de todo o estágio e, por fim, no quarto capítulo são elaboradas discussões e conclusões, onde será elaborada uma análise geral ao estágio, assim como serão apresentadas limitações e recomendações relativas a todas as atividades realizadas.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Definição de Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é uma das mais poderosas ferramentas para a gestão de recursos humanos. O seu principal objetivo é melhorar os resultados, ajudando os colaboradores a atingirem níveis mais elevados de desempenho. A avaliação do desempenho torna-se indispensável, já que as organizações têm a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade. Esta avaliação tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Gonçalves (2002), a característica essencial para uma organização é que aplique com sucesso os seus indicadores para a medição do desempenho, possibilitando assim conhecer melhor os seus processos, permitindo uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e colaboradores. É fulcral que a organização encontre mecanismos de avaliação mais efetivos, para atingir resultados mais amplos e duradouros para a organização e para os colaboradores.

A avaliação do desempenho, como um sistema formal e sistemático de análise do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, surgiu como uma componente da gestão de recursos humanos desde que as organizações começaram a ser sistematizadas (Latham & Wexley, 1981).

Chiavenato (1981) define avaliação do desempenho como uma constante apreciação do desempenho dos colaboradores na função e do seu potencial de desenvolvimento. Segundo Rocha (2010), a avaliação do desempenho, pode definir-se como a sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho e na comunicação ao mesmo do

resultado da avaliação. O que implica deste modo, observação do comportamento a medir, avaliação do comportamento e comunicação do resultado, de forma a incentivar e motivar o colaborador.

Rocha (2010) afirma ainda que a avaliação do desempenho não se esgota nestes objetivos, prosseguindo várias finalidades, tais como: 1) constitui um mecanismo que permite a contribuição dos subordinados para o desenvolvimento organizacional; 2) a ênfase é na visão do empregado sobre o modo como se desenvolve o papel do colaborador; 3) ajuda o empregado a compreender a responsabilidade do seu contributo para os objetivos da organização; 4) informação dos subordinados das expectativas da direção; 5) dá aos subordinados uma visão periódica de como vão ao encontro dos *standards* de desempenho; 6) desenvolve a documentação necessária para o tratamento dos recursos humanos e das suas carreiras e obtenções de dados para finalidades puramente internas, como sejam a análise de funções, a estrutura organizacional, manual de procedimentos, processos de seleção e métodos de trabalho,

A avaliação do desempenho estabelece uma apreciação, sistemática porque requer uma observação orientada e continuada do desempenho dos colaboradores, periódica já que tem de ser observada em períodos regulares, estandardizada e qualificada uma vez que obedece a um conjunto de critérios e procedimentos, do valor demonstrado pelo colaborador na sua função (Torrington, Hall & Taylor 2002).

A avaliação do desempenho tem consequências significativas sobre a melhoria do desempenho, como processo de controlo do desempenho ou com as suas relações com a formação, desenvolvimento, promoção e remuneração dos colaboradores. A avaliação do desempenho pretende alcançar um conjunto de objetivos estratégicos e administrativos. (Caetano, 1996).

1.1.1. Condições de Bom Funcionamento da Avaliação do Desempenho

Longenecker e Fink (1999) apresentam dez medidas para as organizações ajudarem os seus colaboradores a dar o seu melhor: 1) valor nitidamente definido do sistema de avaliação do desempenho; 2) envolvimento do avaliado na conceção do sistema; 3) tem que estar relacionado com o trabalho e os procedimentos; 4) planeamento eficaz, 5) avaliadores formados de acordo com os objetivos do sistema; 6) avaliações e formações constantes; 7) avaliadores motivados para realizarem avaliações justas e sinceras; 8) ter apoio dos gestores de topo; 9) avaliação do desempenho ligado à avaliação de resultados; e 10) rever continuamente os sistemas e proceder às correções necessárias.

A avaliação do desempenho tem que ser eficaz e para isso acontecer todos os intervenientes da avaliação têm de perceber porque é importante. O avaliador não pode ver a avaliação como uma mera burocracia, mas sim como um processo que contribui para a motivação dos colaboradores (Longenecker, Sims & Gioia, 1987).

Muitos sistemas de avaliação são utilizados para recompensar o mérito, portanto esses sistemas devem estar bem estruturados para não afetar a motivação dos colaboradores e não colocar em causa a confiança depositada no sistema de avaliação. É necessário que os sistemas sejam revistos regularmente, para que seja assegurado que os processos e práticas estão a ser seguidos e que são eficazes (Longenecker & Fink, 1999).

Regularmente é a chefia direta a realizar a avaliação, isso acontece por causa da própria estrutura organizacional, já que se considera que é este, que orientando o desempenho do colaborador, está em melhores condições para avaliar a adequação do seu desempenho (Caetano 1996). Os avaliadores e os avaliados deverão definir quais os deveres e obrigações esperados da função, quais os objetivos a alcançar, que comportamentos e resultados previstos e que recompensas serão atribuídas.

Um planeamento não eficaz do sistema de avaliação faz com que o aumento de desempenho não seja tao notório e diminui a satisfação das chefias e dos colaboradores, com os processos de avaliação e os seus resultados (Longenecker & Fink, 1999).

Um sistema de avaliação do desempenho para ter sucesso deve também formar os avaliadores e os avaliados (Caetano, 2008). As chefias sevem ser formadas para ajudar os avaliadores a desenvolver competências de avaliação e para terem confiança na sua avaliação dos outros (Longenecker & Fink, 1999). A falta de formação dos avaliadores leva à ineficácia, frustração e insatisfação (Longenecker & Nykodym, 1996). A direção deve demonstrar o seu apoio através de práticas de avaliações eficazes, em relação à avaliação dos seus colaboradores.

A avaliação do desempenho será melhor se houver um feedback durante o período de avaliação. A falta de avaliações informais pode levar a quebras de produtividade, a dificuldades na avaliação final, já que o avaliador não se lembra de todo o desempenho do colaborador, ou a interpretações dos avaliados, que os avaliadores não têm interesse pelo seu crescimento profissional (Longenecker & Fink, 1999). As avaliações informais permitem aos avaliadores monitorizar o progresso dos seus colaboradores, proporcionando aos avaliados um feedback sobre o seu trabalho.

A noção de que a motivação determina a exatidão das avaliações do desempenho, levou muitos investigadores a considerar a motivação dos avaliadores e os processos políticos aspetos críticos na avaliação do desempenho (Cleveland & Murphy, 1992; Lefkowitz, 2000).

1.2. Objetivos da Avaliação do Desempenho

A avaliação pode ser usada para melhorar o desempenho atual, aumentar a motivação, identificar necessidades de formação, possibilitar o desenvolvimento de carreira, detetar

problemas dos recursos humanos da empresa e permite que os colaboradores saibam o que é esperado deles. (Torrington et al 2002)

O sistema de avaliação do desempenho deve assentar na adaptação do colaborador ao posto de trabalho e não sobre o colaborador em si mesmo. Este sistema deve ajudar a ter medidas corretivas a curto prazo e orientações de carreira e ainda permitir um reforço de eficácia da empresa (Aguinis & Pierce 2008). A avaliação feita ao valor comprovado pelo colaborador é sempre feita tendo em conta as responsabilidades e tarefas da função que desempenha. O avaliador deve ser objetivo, deve conhecer o que o avaliado faz, como faz e para que faz (Chiavenato, 1981).

A análise e descrição de funções é o pré-requisito da avaliação do desempenho, é a base da gestão de recursos humanos, as informações sobre recrutamento, seleção, formação e remuneração vêm da análise e descrição de funções (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). Para Sousa et al (2006), uma análise e descrição de funções permite a descrição das principais funções, descreve as competências necessárias para desempenhar as funções e identifica as principais tarefas de uma função.

1.3. Métodos de Avaliação

1.3.1. Métodos Tradicionais

Para Chiavenato (1981) a avaliação do desempenho serve de base às políticas de promoção das organizações. O sistema tem normalmente um carácter anual, e consiste na análise objetiva do desempenho do avaliado no seu posto de trabalho, com a consequente comunicação dos resultados. Nos métodos tradicionais competia aos superiores hierárquicos avaliarem os seus subordinados. Essa avaliação muitas vezes tem que ter um resultado final condizente com a política de promoções da organização, podendo assim a avaliação sofrer correções após a sua realização. A conceção do

processo é centralizada, normalmente no departamento de RH. Muitas avaliações não têm aplicação prática. Portanto os métodos tradicionais estão centrados na avaliação do desempenho para atribuição de uma recompensa, consideram o desempenho como resultado da interação entre capacidades individuais e motivação e o planeamento e o apoio ao desempenho não são considerados como tendo efeitos críticos no desempenho individual.

Os métodos tradicionais têm as suas desvantagens, já que demonstram pouca objetividade, provocando efeitos negativos. Essa subjetividade pode vir dos avaliadores, do julgamento, da política da organização ou da inflexibilidade do método (Torrington et al 2002).

Em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas uma mera rotina, sendo considerada uma perda de tempo, é tratada como um exercício administrativo. Em muitas outras organizações serve apenas para definir a remuneração e para atribuir um bónus aos colaboradores que se destacaram, o que muitas vezes pode gerar conflito de interesses.

Para Souza (2002), a base da avaliação do desempenho como tem sido aplicada, está em conceitos mecanicistas, onde o grande objetivo é a procura do padrão e da objetividade, que são entendidos para os gestores como indispensáveis para exercer o controlo sobre os resultados empresariais.

Os métodos tradicionais fixam-se quase exclusivamente para o cargo e tarefas que o colaborador desempenha, não tendo em atenção as competências pessoais.

1.3.2. Nova Conceção

1.3.2.1. Avaliação do Desempenho por Competências

Segundo Levy-Leboyer (1997), as competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos. Gramigna (2002) afirma que a avaliação do desempenho por competências é um eficaz meio de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa e melhorar as relações entre chefias e subordinados, assim como estimular os colaboradores a assumir responsabilidades pelos resultados pessoais e empresariais.

Para Vroom (1997), esta abordagem reformula o papel dos colaboradores no sistema de avaliação. Deve ser feita uma autoavaliação, identificando os pontos fracos, fortes e os seus potenciais. Os colaboradores passam a ser agentes ativos da avaliação do seu próprio desempenho. O papel dos superiores, passa por ajudar o colaborador a relacionar o seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

A avaliação do desempenho por competências é um processo que ajuda na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada colaborador (Rynes, Brown & Colbert, 2002). Já Chiavenato (1981) referia que através da avaliação do desempenho podem ser observadas e avaliadas competências como visão estratégica, planeamento, organização, responsabilidade, liderança, tomada de decisão, trabalho em equipa, etc.

Competência não é tudo aquilo que o funcionário faz, mas sim que capacitações devem ser fomentadas, protegidas e diminuídas.

As competências geralmente incluídas nos sistemas de avaliação do desempenho são as competências cognitivas, as competências relacionais e as competências técnicas.

Existem assim três competências distintas, as competências cognitivas, que são os conhecimentos que o colaborador possui, as competências relacionais, que são as atitudes e o relacionamento interpessoal e as competências técnicas, que são as aptidões e as habilidades técnicas. Uma única função pode reunir as três competências acima referidas.

1.3.2.2. Avaliação 360°

Um dos novos métodos é a avaliação 360°. Esta avaliação é feita de forma circular por todos os elementos que interajam com o avaliado, incluindo os colegas, clientes, superior hierárquico, subordinados e o próprio colaborador, produzindo assim diferentes informações vindas de todos os lados. Em contrapartida, o avaliado fica sobre o escrutínio de todos, podendo levar a alguma vulnerabilidade, se não tiver bem preparado ou não tiver uma mente aberta e recetiva a este tipo de avaliação. A utilização combinada de diversos avaliadores, que se vão debruçar sobre diferentes critérios de avaliação, permite ao avaliado receber *feedback* sobre o seu desempenho, para assim melhorar o seu desempenho. Esta avaliação pode ser usada como tomada de decisão sobre promoções, remunerações ou mudança do posto do avaliado (Fernandes 2008).

As vantagens deste método são que a coerência com o sistema de valores da empresa, o aumento da objetividade da avaliação. Como são avaliados por várias fontes, os avaliados sentem que a avaliação é mais justa, rigorosa e credível, obtendo uma avaliação mais precisa do seu desempenho (Fernandes & Caetano 2007)

As desvantagens podem vir quando os avaliados sentem que existem diferenças nas avaliações das diversas fontes, perdendo assim confiança no processo. Os colaboradores que não estão habituados a este método podem sentir-se ameaçados. A possibilidade de

ser avaliado pelos subordinados pode ser sentida como desconfortável (Fernandes & Caetano 2007).

1.3.2.3. Avaliação por Objetivos

Na avaliação por objetivos, avalia-se a contribuição de cada colaborador no sucesso da organização. Este sistema tem em conta os resultados fixados para cada colaborador e os resultados que efetivamente alcançou. Os objetivos da avaliação do desempenho devem ser planeados e conter indicadores, prazos e metas a atingir, para que os colaboradores da empresa sejam orientados e responsabilizados para os resultados da sua função. O desempenho é assim comprovado efetivamente. Quando o período de avaliação chega ao fim cabe ao avaliador, efetuar a avaliação dos objetivos previamente definidos (Fernandes 2008).

Chiavenato (1981) diz-nos que nesta avaliação o gestor e o colaborador devem negociar os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização.

1.4. Vantagens e Limitações da Avaliação do Desempenho

1.4.1. Vantagens

O principal objetivo da avaliação do desempenho é melhorar os resultados, ajudando os colaboradores a atingirem níveis de desempenho mais elevados (Fernandes 2008). Um programa de avaliação do desempenho, traz benefícios tanto para a organização, como para as chefias, colaboradores a curto, médio e longo prazo, se for bem estruturado e coordenado.

A organização adquire vantagens, pois obtém dados sobre os potenciais dos seus colaboradores, faz o levantamento das necessidades de formação, melhora a

comunicação e motivação, valida as ações de formação e desenvolvimento e dinamiza as políticas de recursos humanos (Torrington et al 2002).

As vantagens para a chefia incluem conhecer o potencial da equipa de forma mais objetiva, ajudar a estabelecer objetivos, clarificar tarefas e responsabilidades dos colaboradores, e conhecer as expectativas e as necessidades de formação da sua equipa (Torrington et al 2002).

Já as vantagens para os colaboradores dizem respeito a gerir de forma mais consistente o seu desenvolvimento de carreira, sugerir a candidatura a outras funções ou empregos, conhecer os seus pontos fracos para serem superados pela formação, conhecer quais os juízos e as expectativas das chefias relativamente ao seu desempenho (Torrington et al 2002).

Assim de um modo geral a avaliação do desempenho permite maior justiça na avaliação dos colaboradores, reconhecer e premiar o desempenho individual em função do desempenho, identificar as necessidades de cada colaborador, conciliar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização, sendo que os recursos humanos atuam na implementação dos objetivos estratégicos e operacionais da organização, contribui para se determinar promoções e progressões na carreira, proporciona indicadores de gestão relativamente ao desempenho global dos recursos humanos, serve ainda para obter feedback e consolidar a comunicação dentro da organização (Torrington et al 2002).

1.4.2. Limitações e Erros

Todas as avaliações do desempenho abrangem um certo grau de erro, distorções e enviesamentos, resultantes do instrumento de medida ou do próprio avaliador, já que se está a avaliar comportamentos e competências.

A avaliação do desempenho traz consequências negativas tais como, desconfiança no processo, quebra de motivação, quebras nos níveis de desempenho. A avaliação não é uma decisão mas uma base para tomar decisões. Os resultados da avaliação do desempenho, necessitam de ser complementados com dados de outras fontes.

Existem barreiras à avaliação do desempenho, tais como, se o sistema de avaliação não estiver de acordo com a cultura, estratégia e política de recursos humanos da empresa a avaliação pode ter um sentido contrário, o sistema pode desviar as pessoas do foco da qualidade e focalizá-las na quantidade, os efeitos emocionais sobre os avaliados causam alterações no seu desempenho, os custos de criação e implementação do sistema podem ser elevados, o sistema pode levar os avaliados a focarem-se nos seus objetivos individuais, deixando de lado o trabalho de equipa (Fernandes 2008).

As emoções dos avaliados durante o processo de feedback, têm sido reconhecidas como um erro, pelo que é necessário fornecer um treino aos avaliados sobre o processo de feedback. Para diminuir a diferença nos resultados das avaliações nos diversos setores da organização é necessário discutir os resultados com o departamento de recursos humanos e com o diretor que valida as avaliações feitas pela chefia de cada área (Santana & Silva 1995).

Erros mais comuns são o efeito de halo, tendência para que a opinião global sobre o avaliado influencie a apreciação pontual em cada atributo. É atribuída a mesma nota a fatores distintos pelos avaliadores, porque generalizam o comportamento dos colaboradores em função de determinada característica mais marcante.

Tendência central, é atribuída uma avaliação média, evitando classificações baixas com receio de prejudicar o colaborador ou classificações altas podendo comprometer assim a futura avaliação.

Erro de semelhança, o avaliador avalia o colaborador à sua semelhança, avaliando favoravelmente os colaboradores que se identificam consigo.

Fuga ao conflito (leniência), o avaliador sobrevaloriza os níveis reais de desempenho do colaborador, para não despoletar possíveis reações contrárias da parte do avaliado.

1.4.3. Formas de colmatar os erros

Para se colmatar os erros acima referidos, é preciso dar formação aos avaliadores, é necessário dar feedback regular, já que ajuda a reduzir as diferenças entre as expectativas da chefia e do colaborador, é necessário que os órgãos de gestão mostrem empenho no processo de avaliação de desempenho e por último é essencial que o sistema de avaliação seja testado antes de dar início ao seu uso generalizado em toda a organização (Santana & Silva 1995).

CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE

ACOLHEDORA – APA

2.1. Apresentação

Neste capítulo será feita uma apresentação da empresa onde o estágio foi realizado. Após essa apresentação será exposto a missão, visão e valores da empresa, os objetivos estratégicos e por fim a caracterização dos recursos humanos.

A Administração do Porto de Aveiro (APA) é uma sociedade de capitais exclusivamente públicos, que visa a exploração económica, conservação e desenvolvimento do porto de Aveiro. É uma empresa gerida por um Concelho de Administração, composto por um Presidente e dois Vogais, cujas competências se encontram definidas nos estatutos. Tem como área de jurisdição a Administração do Porto de Aveiro, S.A. (APA) e a Administração do Porto da Figueira da Foz, S.A. (APFF). A APA desenvolve a sua atividade visando alcançar um serviço eficiente e de qualidade, tornando-se mais competitiva quer a nível nacional como internacional.

O porto de Aveiro possui 5 terminais adequados para movimentar todo o tipo de mercadorias, 2 terminais especializados para a pesca, uma das maiores capacidades de acostagem para terminais multiusos dos portos nacionais, uma grande superfície de terraplenos, uma área de 130 hectares servida com ótimos acessos terrestres e uma plataforma logística portuária.

2.2. Antecedentes Históricos

A APA – Administração do Porto de Aveiro, S.A. está localizada no troço final da Ria de Aveiro e assim a génese do Porto de Aveiro está ligado à história da Ria de Aveiro e à obra de fixação e abertura da Barra de Aveiro. Em meados do século XX foi criada a

Junta Autónoma da Ria e Barra de Aveiro (JARBA) e começou-se a exploração dos portos de Pesca do Largo, de Pesca Comercial e do Porto Comercial. Em 1974, o “Plano Diretor de Desenvolvimento e Valorização do Porto e Ria de Aveiro”, já com JARBA transformada em JAPA (Junta Autónoma do Porto de Aveiro) é aplicado. Em 1998 converteu-se a JAPA em APA – Administração do Porto de Aveiro, S.A., passando a ser reconhecido o estatuto de porto de âmbito nacional. Em 2005, a Administração elaborou e aprovou o “Plano Estratégico do Porto de Aveiro”, que sustentará a gestão e futuro do porto até 2015.

2.3. Missão, Visão e Valores

A missão empresarial da APA é facultar o acesso competitivo de mercadorias aos mercados regionais, nacionais e internacionais, promovendo assim o desenvolvimento económico da sua região.

A visão prospetivada para 2015 permitirá que o porto de Aveiro seja um dos mais dinâmicos e competitivos portos da Faixa Atlântica da Península Ibérica no transporte de curta e média distancia e possuirá um amplo polo de desenvolvimento logístico e industrial.

Os valores de atuação são a satisfação do cliente, rentabilização económica, respeito pelo ambiente, garantia de segurança e conformidade social e institucional.

2.4. Objetivos Estratégicos

Para a continuação da Visão Estratégica que se pretende para o porto até 2015, foram definidos três objetivos estratégicos.

Alargar e potenciar o *Hinterland*¹, para aumentar e diversificar mercadorias e para captar e fidelizar os seus clientes. Realizar o potencial da plataforma logística, tornar a alargar a capacidade de acostagem e de terraplenos e potenciar as vantagens estratégicas da reserva de terrenos disponíveis. Melhorar a oferta de serviços portuários, melhoria das condições de acesso marítimo e maior flexibilidade dos serviços de estiva.

Para atingir os objetivos descritos, seis linhas estratégicas de desenvolvimento foram delineadas: 1) melhoria dos acessos; 2) ordenamento territorial; 3) passagem para o modelo *Landlord Port*²; 4) melhoria do enquadramento regular e organizacional; 5) promoção da atuação comercial; 6) envolvimento da comunidade portuária.

2.5. Caracterização dos Recursos Humanos

Em termos de recursos humanos a organização tem 110 colaboradores distribuídos por vários departamentos. Destes 110 colaboradores, 78 são homens (71%) e 32 são mulheres (29%), com uma média etária de 48,6 anos. Quanto à formação académica dos colaboradores, 12 têm a 4ª classe (11%), 12 têm a 6ª classe (11%), 28 têm o 9º ano (25%), 25 têm o 12º ano (23%), 2 têm o bacharelato (2%), 29 têm a licenciatura (26%), 2 têm mestrado (2%). Quanto à antiguidade média, esta corresponde a 19,1 anos. No que respeita ao tipo de contrato dos colaboradores, 3 são mandatados (3%), 104 são efetivos (94%) e 3 são contratados (3%).

Tendo em conta o organograma (anexo 1), verifica-se que no topo está o Concelho de Administração, mais abaixo na hierarquia e em termos de *back-office* temos os departamentos de Apoio à Administração, Gabinete de Relações Externas, Área de Desenvolvimento de Negócio, Gabinete Jurídico e de Estratégia. Num patamar mais abaixo na hierarquia encontra-mos a Direção de Coordenação Portuária, que tem à sua

¹ Corresponde a uma área geográfica servida por um porto e a este conectada por uma rede de transportes, através da qual recebe e envia mercadorias ou passageiros.

² Este modelo é usado quando um terreno ou imóvel é alugado ou arrendado a uma empresa ou indivíduo.

ordem o Departamento de Pilotagem e a Divisão de Segurança, tem ainda a Direção de Gestão de Espaços, Ambientes e Infraestruturas, Direção Financeira e Recursos que têm a seu cargo o Controlo de Gestão e por fim o Responsável de Ambiente, com o Grupo de Ambiente e os Auditores Ambientais.

O departamento de Direção Financeira e Recursos, onde decorreu o estágio, está dividido em serviço de contabilidade, serviço de aprovisionamento e serviço de recursos humanos. O estágio teve lugar neste último serviço, onde se inserem quatro colaboradores (um técnico de recursos humanos, dois técnicos administrativos de recursos humanos e um responsável).

CAPÍTULO III – DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

3.1. Descrição das Atividades Desenvolvidas

As atividades desenvolvidas englobaram as mais variadas áreas, entre elas, processamento salarial, saúde no trabalho, registo das formações, registo das deslocações, realização da *newsletter* mensal, registo do absentismo, gestão de correspondência, registo do correio, realização do manual de procedimentos, registo do plano de férias e arquivo de documentos. Estas atividades serão descritas nos pontos seguintes, deixando-se para o fim a descrição da participação na adaptação do sistema de avaliação do desempenho da APA, explicando todos os passos seguidos na implementação do sistema, as competências e objetivos medidos, os requisitos da avaliação e os efeitos desta para os colaboradores.

3.1.1. Registo do Absentismo

O registo do absentismo é efetuado através do registo das entradas e saídas dos colaboradores do local de trabalho, através de um relógio de ponto, que reporta a informação para uma aplicação no computador, onde é feito o registo no fim de cada mês do número de faltas de cada colaborador. A minha tarefa aqui era a de ir à aplicação e fazer o registo das faltas que eram transmitidas pelo relógio de ponto.

3.1.2. Gestão de Correspondência

A gestão de correspondência estava pendente há umas semanas e eu fiquei encarregue de fazer o registo dos ofícios que chegavam e os que saíam da APA, ou seja as entradas e saídas de correspondência, registo este feito numa aplicação. Cada uma destas entradas e saídas tinha um processo ligado e muitas vezes faltavam processos que tive que criar, para esses ofícios serem inseridos no sistema.

3.1.3. Saúde no Trabalho

Participei na organização e controlo dos seguros de saúde dos colaboradores para a ADSE e Segurança Social (SS). Na APA existem dois tipos de seguros de saúde dos colaboradores, os seguros da ADSE e Segurança Social (SS), tendo participado na organização e controlo de ambos.

Primeiramente faz-se o lançamento das faturas/recibos médicos do subsistema da ADSE, onde no fim do registo se anota o valor participado. De seguida faz-se o lançamento das faturas/recibos médicos do subsistema da Segurança Social. É necessário fazer o registo do seguro de saúde da Segurança Social de cada colaborador. Depois destes passos, enviam-se os recibos à seguradora que trabalha com a APA. Dias mais tarde verifica-se ver o lançamento de participações por parte da seguradora, para serem conferidas e entregues uma cópia a cada colaborador.

3.1.4. Processamento Salarial

Esta tarefa é uma das de maior importância, uma vez que é feita todos os meses e é um processo muito moroso. Este processo começa com o registo do absentismo, para se verificar o número de faltas de cada colaborador. De seguida é feito o lançamento das ajudas de custo. Depois do lançamento é calculado o vencimento, que nos dá uma listagem de todos os movimentos processados. De seguida é feito o cálculo da parte financeira dos vencimentos e este cálculo leva-nos a criar um ficheiro para a Direção Geral do Tesouro (DGT). Este ficheiro tem o valor auferido por todos os colaboradores, que no fim é impresso para ser arquivado nos recursos humanos e para ser enviado para a tesouraria.

No fim deste processo, envia-se os ficheiros dos vencimentos dos colaboradores para a Segurança Social (SS) e para a Caixa Geral de Aposentações (CGA). O ficheiro é

enviado para a SS através de uma aplicação disponibilizada pela SS. O ficheiro enviado para a CGA também é através de uma aplicação. No fim do processo são impressas duas cópias, uma para ficar nos recursos humanos e outra para a tesouraria.

3.1.5. Registo das Formações

O registo das formações era feito através de um formulário (anexo 2). Os colaboradores que sentiam que necessitavam de formação, faziam os pedidos e nos recursos humanos havia o preenchimento desse formulário, onde se inseria a data e duração da formação, o valor da mesma, a entidade formadora e os objetivos da formação.

Também me foi pedido a elaboração de um inquérito de satisfação da formação (anexo 3), para identificar a adequação dos programas e o impacto da ação de formação, nível do desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos, bem como do desempenho no contexto de trabalho.

3.1.6. Realização da *Newsletter Mensal*

A *newsletter* é realizada todos os meses e tem o nome de InfoAPA. É distribuída internamente na organização, através de correio eletrónico e em papel. Esta *newsletter* inclui variados temas como, atividades lúdicas realizadas pela APA, informações gerais sobre a organização, como as movimentações de carga do porto ou a quantidade de navios que passaram pelo porto. Também inclui textos sobre práticas de recursos humanos, como o relatório único e a avaliação do desempenho. O meu contributo foi de formatação de toda a *newsletter* e de escrever alguns textos sobre temas de recursos humanos que seriam de interesse para os colaboradores da APA.

3.1.7. Registo do Plano de Férias

A marcação do plano de férias era executada nos recursos humanos. Até ao fim do mês de Março cada colaborador tinha que marcar as suas férias através de uma plataforma informática da APA, para os recursos humanos as validarem e as chefias autorizarem.

Quando um colaborador queria alterar um dia de férias era preenchido um formulário pelo colaborador, que posteriormente era entregue nos recursos humanos que o validavam e era encaminhado para a chefia do colaborador.

A minha função aqui era de receber os formulários, preenche-los e depois entregar na chefia do colaborador. Também fazia a validação na plataforma informática quando os pedidos de marcação de férias eram registados pelos colaboradores.

3.1.8. Registo do Correio

O registo do correio era uma tarefa realizada todos os dias. No final de cada dia eram contadas e pesadas todas as cartas que iriam ser enviadas, essas cartas eram registadas numa aplicação dos CTT, cartas essas que depois eram entregues ao motorista para serem enviadas pelo correio.

3.1.9. Registo das Deslocações

Foi-me pedido a elaboração de um formulário (anexo 4) para o registo das deslocações dos colaboradores. Este formulário continha a duração da deslocação, o motivo da deslocação, a origem e o destino e ainda se era uma deslocação nacional ou estrangeira.

No fim do preenchimento do formulário é enviado para a tesouraria.

3.1.10. Outras Atividades

Uma das atividades executadas foi arquivar processos para depois serem guardadas no arquivo, para serem posteriormente consultadas por qualquer colaborador.

No fim de cada tarefa eram registados todos os passos, para serem integrados no manual de procedimentos, para que no futuro seja mais fácil aos futuros colaboradores conhecerem as diferentes práticas de recursos humanos executadas e assim puderem executa-las sem dificuldade.

Outra atividade realizada foi um levantamento de todos os colaboradores, tirando as chefias, da sua área operacional, habilitações literárias e principais funções (anexo 5). Este levantamento foi realizado para ajudar a organização a conhecer melhor as suas equipas de trabalho para a realização de futuras ações de formação, já que existem áreas operacionais com colaboradores com diferentes habilitações literárias e diferentes competências.

3.2. Avaliação do Desempenho na APA

O principal objetivo do estágio era a colaboração na adaptação do sistema de Avaliação de Desempenho da APA, no contexto das novas práticas de recursos humanos. O objetivo primordial da avaliação do desempenho na APA, é o de envolver todos os colaboradores na procura da qualidade em todos os níveis, em todas as funções e em todos os momentos, avaliando o contributo individual e da equipa para se alcançar os objetivos da empresa e ainda desenvolver uma melhor integração, estimulando o trabalho em equipa, a cooperação e a comunicação entre chefias e colaboradores.

3.2.1. Periodicidade

A avaliação do desempenho tem carácter anual, integrando-se no ciclo de gestão de cada serviço.

3.2.2. Publicidade

Os procedimentos têm caráter confidencial, todos os intervenientes no processo ficam sujeitos ao dever de sigilo, com exceção do avaliado. Alguma modificação de remuneração ou alguma recompensa de desempenho têm que ser publicitadas.

3.2.3. Requisitos da Avaliação

A avaliação do desempenho pode ser ordinária ou extraordinária.

A avaliação ordinária abrange todos os colaboradores e é feita no primeiro trimestre de cada ano, reportando-se à atividade realizada no ano anterior.

A avaliação extraordinária realiza-se entre o período abrangido pela última avaliação ordinária e a data de alteração da situação profissional quando decorrerem mais de seis meses.

3.2.4. Métodos de Avaliação

A avaliação do desempenho na APA é efetuada com base em duas componentes, os objetivos atingidos e as competências de cada colaborador.

3.2.4.1. Objetivos Atingidos

Os objetivos atingidos visam avaliar o nível de concretização dos resultados por parte do colaborador, tendo em ponderação os objetivos da empresa.

A qualidade da avaliação do desempenho, depende de como os objetivos forem previamente fixados, devendo estes ser claros, mensuráveis, calendarizados e alcançáveis.

Existem três tipos de objetivos que contribuem para a avaliação do colaborador e das chefias, objetivos da empresa, do serviço e do colaborador.

Os objetivos da empresa, fixados no Plano Estratégico, traduzem os objetivos globais da empresa para um determinado ano económico.

Os objetivos do serviço, são objetivos genéricos de performance partilhados pelas chefias, são determinados pelos diretores de cada serviço de forma a constituírem um contributo para alcançar os objetivos globais da empresa e tratando-se da formulação dos objetivos da equipa.

Os objetivos do colaborador, são facultativos, individualizados e o resultado depende do seu esforço pessoal e poderá ter diversos âmbitos, objetivos de negócio, objetivos comportamentais, objetivos de melhoria pessoal, objetivos de incentivo e contribuições de longo prazo e objetivos de desenvolvimento de pessoas.

Quando se fixam os objetivos estes deverão ter um acompanhamento para o avaliado ter um desempenho superior. Esse acompanhamento faz-se através de um *feedback* periódico sobre o progresso do avaliado e a forma como está a gerir os seus objetivos.

Se durante o período de avaliação, o colaborador esteve em parte ausente, por algum motivo atendível, os objetivos dever ser reajustados em função desse fato ou eliminados caso se tornem inviáveis.

3.2.4.2. Competências

As competências visam avaliar a superação do *gap* de competências identificado para um determinado colaborador durante o período em avaliação, de acordo com requisitos exigidos para o desempenho das suas funções. Na sua avaliação devem ser atendidos os comportamentos observáveis no anexo 6.

Existem competências comuns a determinados grupos profissionais, mas também existem competências específicas que terão que ser atribuídas a cada colaborador em função das suas características pessoais.

3.2.5. Fatores de Avaliação

As duas competências têm uma ponderação diferente consoante se dirija aos grupos profissionais 1 e 2, 3 a 6 ou às chefias nos seguintes moldes (figura 1).

Figura 1 – Ponderação das Competências

	Objetivos		Competências	
	Ponderação Parcial	Ponderação Global	Ponderação Parcial	Ponderação Global
Chefias	Geral: 20% Serviço: 50% Trabalhador: 30%	60%	Competências Globais – 60% (15% / Cada) Individuais – 40%	40%
Grupos 1 e 2	Geral: 15% Serviço: 35% Trabalhador: 50%	50%	Competências Globais – 60% (15% / Cada) Individuais – 40%	50%
Grupos 3 a 6	Geral: 10% Serviço: 30% Trabalhador: 60%	40%	20% / Cada	60%

Como se pode observar pelo quadro acima referido os objetivos atingidos e as competências têm diferentes ponderações para cada grupo profissional e estão divididos em ponderações globais e ponderações parciais. Por exemplo no grupo profissional das chefias os objetivos atingidos têm uma ponderação de 60 % na avaliação final do colaborador e esses 60%, estão divididos em 20% nos objetivos atingidos pela

organização, 50% nos objetivos atingidos pelo seu departamento e 30% nos objetivos atingidos pelo próprio colaborador. As competências têm um peso de 40% na avaliação final do colaborador e desses 40%, 60% são para as competências globais do grupo profissional, divididos em 15% para cada uma das quatro competências, que estão no anexo 6, e os restantes 40%, são as competências individuais de cada colaborador.

Aos quadros superiores e às chefias são atribuídas 4 competências globais comuns que anualmente serão definidas, assim como as competências individuais. A análise da aprendizagem de competências é conferida através da avaliação da formação, através dos comportamentos observáveis após esta.

Existe uma pontuação máxima de 5 pontos para cada objetivo e competência, estando a sua graduação nos seguintes moldes:

Figura 2 – Pontuação dos Objetivos e das Competências

	Graduação	Objetivos	Competências
Critérios	1	0-40%	Frequentemente abaixo das expectativas
	2	41-85%	Por vezes abaixo das expectativas
	3	86-100%	Cumpre normalmente
	4	101-110%	Por vezes acima das expectativas
	5	>110%	Frequentemente acima das expectativas

O quadro acima refere a percentagem de objetivos alcançados a que graduação e competência se equivalem.

O resultado da avaliação do desempenho tem as referências qualitativas de fraco, desfavorável, favorável, bom e muito bom. Quando se atribui fraco ou muito bom, é

necessário uma fundamentação que evidencie os fatores que contribuíram para a sua atribuição.

3.2.6. Fases do Processo de Avaliação do Desempenho

A fase de planeamento deve decorrer no último trimestre de cada ano civil. O avaliador, que tem um papel fundamental, encontra-se com o seu avaliado com o objetivo da determinação dos objetivos, indicadores de medida, valores e respetiva ponderação.

A fixação de objetivos é um processo que deve ser concordante com os objetivos e plano de atividades dos serviços e organismos e a missão da unidade orgânica.

A fixação de objetivos da empresa e dos serviços deverá ser realizada na última semana do mês de Outubro, pelo Conselho de Administração em concertação com as chefias de topo.

A fixação de objetivos individuais deverá ser acordada entre avaliador e avaliado, no decurso do mês de Novembro, prevalecendo em caso de discordância, a posição do avaliador. A ausência da fixação dos objetivos individuais deverá ser evitada e apenas admitida em casos excecionais e devem ser justificados. A justificação deverá ser exarada na ficha de avaliação, no campo previsto para a fixação dos objetivos do colaborador.

Se a fixação dos objetivos do colaborador for impossível de se fazer, a avaliação deste item deverá ser substituída pela média da pontuação do conjunto das competências. Uma vez fixados, os objetivos deverão ser exarados na ficha de avaliação, devendo o avaliado assiná-la.

Em Dezembro deverá ser apresentado, para aprovação, ao Conselho de Administração um relatório com os objetivos fixados para o ano seguinte. No mês de Janeiro o

departamento de recursos humanos disponibilizará a todas as chefias as fichas de avaliação do desempenho.

Até ao final do primeiro trimestre todos os diretores e restantes chefias de 1ª linha, deverão coordenar com os responsáveis dos serviços que estão na sua subordinação hierárquica, a realização do processo de avaliação dos colaboradores integrados nos respetivos serviços.

A avaliação será efetuada em reunião com o superior hierárquico imediato com o cargo de direção e chefia, no mínimo, seis meses de contato funcional com o avaliado. A avaliação de cada trabalhador deve ser encarada pela respetiva cadeia hierárquica, cujo parecer de concordância ou discordância é obrigatório em, pelo menos, dois níveis de chefia, quando possível.

Na reunião de avaliação deverá ser dito ao avaliado o resultado da avaliação, assim como as orientações e princípios de atuação para ter uma melhoria no seu desempenho. Ainda na reunião o avaliado poderá comunicar as suas opiniões sobre a avaliação e apresentar sugestões para melhorar o seu desempenho. Na mesma reunião o avaliado poderá também transmitir as suas opiniões sobre a avaliação e apresentar sugestões para melhoria do seu desempenho profissional e, no final, assinará a ficha de avaliação.

Concluído o processo de avaliação, o respetivo Diretor de Serviço, ou chefia de 1.ª linha hierárquica, deverá tomar conhecimento de todas as avaliações efetuadas aos trabalhadores integrados nos seus serviços. O processo de avaliação deverá estar concluído até dia 31 de Março.

Nos 30 dias seguintes, o departamento de recursos humanos deverá elaborar um relatório com o nível de concretização dos objetivos fixados, bem como as conclusões e sugestões importantes.

O prazo para apresentação de reclamação (dirigida ao avaliador) é de 5 dias úteis, a contar da data do conhecimento da avaliação, devendo a respetiva decisão ser proferida no prazo máximo de 15 dias úteis. O prazo para interposição de recurso hierárquico (dirigido à chefia de topo) é de 5 dias úteis a contar da data do conhecimento da decisão da reclamação. A decisão do recurso deverá ser proferida no prazo de 10 dias úteis contados da data da sua interposição.

3.2.7. Efeitos da Avaliação

Os efeitos da avaliação nos colaboradores são os mais variados, como por exemplo, o diagnóstico de necessidades de formação, alteração do escalão remuneratório do colaborador e atribuição de prémios de desempenho, identificação de competências e comportamentos dignos de melhoria e identificação de potencialidades pessoais e profissionais do colaborador.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

4.1. Análise do Estágio

Neste ponto será feita uma apreciação do estágio, sublinhando os pontos mais importantes.

Relativamente à opção de realizar um estágio em detrimento das outras opções de TFM, esta foi a mais acertada, já que foi possível experimentar, aplicar, fortalecer e desenvolver as minhas competências, na prática do mundo empresarial, com os conhecimentos adquiridos durante o mestrado de GRH, o que futuramente me vai ajudar na minha vida profissional.

Existiu uma dificuldade na transição da vida académica para a vida profissional, já que temos que ter uma rápida adaptação e estar atento às mais diversas situações do novo meio.

Em relação à empresa APA, esta tem uma cultura organizacional assente nas boas relações interpessoais, valorização das pessoas e uma boa entreajuda, que nos faz acreditar no nosso desempenho das funções.

A opção de estagiar numa empresa pública, pode não ter sido a mais acertada, já que a empresa não tem um departamento de recursos humanos bem definido e algumas práticas de recursos humanos não são implementadas, como o recrutamento e seleção, gestão de carreiras, devido à conjuntura do país, onde neste momento as progressões estão congeladas.

Em contrapartida a minha integração no departamento Direção Financeira e Recursos, veio-me dar também conhecimentos não só em atividades ligadas aos recursos humanos mas também em atividades ligadas à parte financeira.

Relativamente às atividades que realizei no estágio, a maior parte delas foram realizadas de forma individualizada e autónoma, o que me deu a possibilidade de desenvolver as minhas competências em GRH.

Em termos de acolhimento, integração, acompanhamento e avaliação o estágio foi bem estruturado. Em termos de acolhimento e integração foi-me dado o manual de acolhimento e o código de ética, conheci ainda todos os locais de trabalho do porto de Aveiro e as ferramentas de trabalho que iria utilizar no decorrer do estágio. Em termos de acompanhamento e avaliação, de duas em duas semanas conversava com a minha orientadora, para receber *feedback* do meu trabalho e recebia instruções para melhorar o meu desempenho. No final foi-me feita uma avaliação com os pontos fortes e fracos que me vão ajudar na minha vida profissional futura.

Em termos globais o estágio permitiu-me melhorar a minha comunicação, pois tive que ter um contato social muito forte com os outros colaboradores. As expectativas em relação ao mundo empresarial foram correspondidas pela positiva, onde realço o excelente ambiente de trabalho e todo o apoio que me foi dado pelos outros colaboradores e as valências de GRH que obtive pelo contato diário com as mais variadas práticas de recursos humanos. Este estágio mostrou-se enriquecedor e gratificante, devido à nova realidade em que me colocou, que me ajudará na minha vida profissional futura.

4.2. Conclusão

Este estágio permitiu ter uma oportunidade de por em prática todo o conhecimento que adquiri durante o mestrado em GRH, possibilitando um crescimento profissional e pessoal.

Um dos objetivos deste estágio era o de ter um primeiro contato com o mundo empresarial, uma primeira experiência profissional. Essa experiência foi positiva e possibilitou-me obter muita informação e conhecimento.

No que toca à literatura sobre avaliação do desempenho, pude ver que existem muitos métodos de avaliação, mas que a maior parte deles, como os métodos tradicionais, estão a cair em desuso, surgindo agora uma nova conceção, como a avaliação por competências e a por objetivos a emergir. A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam dentro de uma organização. Os principais favorecidos desta avaliação, são a organização, os órgãos de gestão e os colaboradores, ou seja, todos saem beneficiados com a avaliação do desempenho.

Os sistemas de avaliação do desempenho ocupam um lugar de evidência no conjunto das ferramentas da gestão de recursos humanos. É um instrumento de desenvolvimento da organização. Um sistema de avaliação do desempenho ajustado e a sua cuidadosa introdução na cultura de uma organização, significam uma decisão de gestão traduzível em valor para o acionista e em desenvolvimento para os colaboradores.

As pessoas deixaram de ser apenas recursos e passaram a ser tratadas como seres vivos, dotados de sentimentos, inteligência e aspirações. A busca de desenvolvimento das competências é a razão.

A principal resposta que a organização dá sobre a avaliação de desempenho é um sistema de recompensas que motiva os colaboradores e diferencia os bons dos maus colaboradores. Para que o sistema de avaliação de desempenho tenha resultado eficaz, é necessário que todos estejam envolvidos e comprometidos.

A avaliação do desempenho ajuda a melhorar o senso crítico dos profissionais, levando assim a uma melhoria da prestação de serviços na organização. O importante na avaliação é o padrão de desempenho do colaborador e a qualidade final da sua avaliação. A avaliação do desempenho tornou-se numa ferramenta de gestão importantíssima, já que ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e ajuda o colaborador na busca de um desempenho profissional melhor.

A avaliação do desempenho por competências também ajuda no aumento da motivação no trabalho, já que a sua objetividade, clareza e transparência resultam em melhores resultados para todos na organização. A avaliação do desempenho é assim um importante meio para identificar os potenciais dos colaboradores, melhorando a qualidade das relações entre colaboradores e superiores.

Em termos de atividades realizadas, a realização deste estágio permitiu-me tirar o máximo partido realizando muitas ações do dia-a-dia de um departamento de recursos humanos.

4.3. Limitações

Para se melhor compreender as limitações decidi dividir este subponto entre limitações tendo em vista o estágio em si, a parte prática, e limitações inerentes ao relatório de estágio. As limitações do estágio foram o tempo de realização do estágio, já que três meses não me permitiram aprofundar todas as práticas de recursos humanos, como por exemplo a realização do relatório único. Outra limitação foi a ausência da chefia do

departamento devido a problemas de saúde, o que não me permitiu conhecer a fundo práticas da empresa. Outra limitação foi não haver um departamento apenas dedicado aos recursos humanos, o departamento onde estava inserido dividia-se em parte financeira e recursos humanos, como foi referido anteriormente.

Relativamente ao relatório de estágio, as minhas limitações prenderam-se com o fato de inicialmente não saber que informação deveria ou não colocar no relatório.

4.4. Recomendações

As minhas recomendações futuras prendem-se com a realização de estudos sobre avaliação do desempenho em empresas públicas e privadas em Portugal, a fim de averiguar quais são os métodos mais utilizados e quais aqueles que são mais eficientes e eficazes.

Em relação à APA, as recomendações são a criação de um departamento apenas focado nos recursos humanos, onde novas e melhores práticas seriam aplicadas, o que levaria a um aumento de eficiência na empresa. Tendo em conta a avaliação do desempenho na APA, sugiro de forma a melhorar o todo o processo que se adote o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), já que este é o sistema adotado por maior parte das instituições públicas e que deveria de ser obrigatório no setor público. Se a APA continuar a utilizar o sistema de avaliação do desempenho em vigor sugiro que os prazos estipulados sejam cumpridos já que este ano, o prazo de março para entrega das fichas de avaliação não foi cumprido. Sugiro também que se recapitem os objetivos atingidos e as competências que são avaliadas já que em alguns departamentos existem diferenças significativas nas habilitações dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. & Pierce, C. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 139 – 145.

Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chiavenato, I. (1981). *Administração de Recursos Humanos, 2ª Edição*. São Paulo:, Editora Atlas.

Cleveland, J. N. & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as goal-directed behaviour. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 121-185.

Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Fernandes, D. (2008). *Avaliação de Desempenho Docente: Desafios, problemas e oportunidades*. Cacém: Texto Editores.

Gonçalves, J. P. (2002). Desempenho Organizacional. *Semanário Económico*, nº 815.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Makron Books.

Latham, G. P. & Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: a literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 67-85.

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de la competencias*. Barcelona: Adiciones Gestión.

Longenecker, C. O. & Fink, L. S. (1999). Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*. September-October, 18-23.

Longenecker, C. O. & Nykodym N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25, 2, 151-164.

Longenecker, C.O., Sims, H.P. & Gioia, D.A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1, 183-193.

Neely, A; Austin, R. (2003) - *Measuring operations performance: past, present and future*. Cranfield, 419-426.

Rocha, J.A. Oliveira (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Editora Escolar.

Rynes, S. L., Brown, K. G. & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*, 16, 3, 92-102.

Santana e Silva, A. M. (1995). *Avaliação de Desempenho - Uma Nova abordagem Metodológica*.

Sousa, M. J.; Duarte. T.; Sanches. P. G.; & Gomes. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Técnicas.

Souza, V. L. (2002). *Gestão de desempenho: Julgamento ou diálogo?*. Rio de Janeiro: FGV.

Torrington, D., Hall. L. & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. 5. ed. Harlow: Prentice Hall.

Vroom, V.H. (1997). *Gestao de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: 11ª Edição, Elsevier.

Anexo 2 – Registo da Formação

1. Ação de formação:	
2. Ação Estratégica e/ou Objetivo de Avaliação do Desempenho em que se integra (se aplicável):	
3. Objetivos pretendidos e conteúdo programático:	
Analisar os elementos que integram a prestação de serviços ferro – portuários. Dar formação e informação aos gestores de como a ferrovia pode ser uma alternativa rentável. Conhecer as vantagens económicas e ambientais da ferrovia. Estimular a utilização do transporte ferroviário.	
4. Identificação do(s) Participante(s):	
5. Entidade formadora proposta:	
Escola Europeia de Short Sea Shipping.	
6. Duração da formação (estimada): 22 horas	
7. Datas de formação sugeridas: 16 a 18 de abril de 2012	
8. Custo estimado da formação (Euros): 450,00€ (por inscrição) *	
9. Condições de pagamento: Pagamento após a receção da fatura	
10. Avaliação da Eficácia: No final da ação de formação <input checked="" type="checkbox"/> Em auditoria interna (SGA) <input type="checkbox"/> Não aplicável <input type="checkbox"/>	
11. Observações:	
* O valor total das inscrições é de 1350,00€	
12. Necessidade de formação identificada por:	Data: 15/03/2012

Anexo 3 - Inquérito da Satisfação da Formação

Este inquérito visa identificar a adequação dos programas e o impacto da ação de formação, ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional dos formandos, bem como do desempenho no contexto de trabalho.

Assim, solicitamos-lhe que responda às questões, colocando uma cruz (X) no quadrado que melhor corresponda à sua opinião, mediante a escala apresentada.

Todas as informações disponibilizadas serão consideradas confidenciais. Agradecemos o seu contributo.

Na sua avaliação, utilize a seguinte escala:

1	Insatisfeito
2	Pouco Satisfeito
3	Satisfeito
4	Muito Satisfeito

	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1 - Ao apresentar-se nesta formação os seus conhecimentos sobre as temáticas abordadas era:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Compreensão do conteúdo programático:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 - Correspondência entre os objetivos do curso e os conteúdos programáticos:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Considera que esta formação teve impacto ao nível do seu desempenho em equipa dentro da organização:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - A formação permitiu desenvolver/melhorar métodos e técnicas de trabalho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - A formação permitiu visualizar soluções para problemas práticos:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - O conteúdo da formação foi adequado à função que desempenha:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Qualidade do apoio administrativo:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - A qualidade e adequação da documentação distribuída:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Condições ambientais e de segurança das instalações e espaços da formação:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sim	Não
11 - Recomendaria esta ação de formação a outras pessoas:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12 - Estaria interessado/a em frequentar outras ações de formação:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 - Quais os principais pontos fortes e pontos fracos desta formação:

14 - Outros comentários ou sugestões:

Anexo 4 – Registo das Deslocações

1. DURAÇÃO PREVISÍVEL DA DESLOCAÇÃO:	
Início da Deslocação: Data _____/____/____	Hora: _____:_____
Termo da Deslocação: Data _____/____/____	Hora: _____:_____
2. MOTIVO:	_____
3. ORIGEM:	_____
DESTINO:	_____
AJUDA DE CUSTO	Despesa paga por Tesouraria <input type="checkbox"/>
NACIONAL	_____ REFEIÇÃO/ÕES x _____,___ € _____,___ €
.....	
ESTRANGEIRA	_____ REFEIÇÃO/ÕES x _____,___ € _____,___ €
.....	

Anexo 5 – Áreas Operacionais

Áreas Operacionais	N.º de colaboradores/f ormandos	Média de Qualificações	Principais funções
Pilotos	5	Superior	Dar assistência técnica aos comandantes das embarcações nos movimentos de navegação e manobra. Embarcar e desembarcar, nas entradas e saídas dos portos.
Marítimos	8	6º Classe	Executa diversas tarefas em terra inerentes aos serviços marítimas e as necessárias à condução. Governa e manobra diversos tipos de embarcações marítimas.
Técnica Administrativa	1	12º Ano	Desenvolve tarefas de redação, tradução e retroversão de textos escritos e interpretação de textos falados.
Auxiliar de Serviços	1	12º Ano	Executa tarefas diversificadas de carácter manual, de apoio às várias áreas operacionais e administrativas, nomeadamente vigilância, limpeza e manutenção de instalações e equipamentos.
Divisão de Segurança	2	Superior	Implementação de Planos e Procedimentos definidos pela Divisão de Segurança. Fiscalizar o cumprimento das normas de segurança estabelecidas na área de jurisdição do porto de Aveiro.
Técnico Administrativo	1	9º Ano	Assegurar a realização das tarefas de natureza administrativa utilizando os equipamentos e aplicações informáticas disponíveis.
VTS	7	12º Ano	
Serviço de Manutenção de Equipamentos	3	9º Ano	Concebe, prepara e superintende a execução, montagem, funcionamento, manutenção e reparação de instalações elétricas e eletrónicas. Repara e conserva vários tipos de máquinas, motores e outros conjuntos mecânicos. Constrói e repara estruturas metálicas em terra, nos cais e em unidades flutuantes.
Técnica Administrativa	1	9º Ano	Receber e processar toda a informação destinada à produção da faturação da Direção de Exploração Portuária.
Agentes	4	12º Ano	Desenvolve atividades de natureza executiva no âmbito da movimentação de navios, etc.
Operadores de Cais	5	9º Ano	Procede às ligações terminal-navio. Procede a pequenas reparações e lubrifica os instrumentos utilizados nas operações.
Telefonista	1	6º Classe	Exerce funções executivas em centrais

			telefónicas, efetuando as ligações telefónicas solicitadas do exterior e interior dos serviços.
Operador de Equipamento Portuário	13	9º Ano	Conduz e manobra todo o equipamento motorizado ou ferroviário afeto à atividade portuária. Elabora registos, relatórios, mapas e participações correspondentes a atividades do equipamento e eventuais anomalias.
Pedreiros	3	4º Classe	Executa, conserva e beneficia infraestruturas, edifícios, instalações, sistemas de esgotos de águas pluviais e residuais e outros. Providencia a aquisição do material necessário de acordo com as necessidades detetadas.
Jardinagem	2	4º Classe	Planeia e coordena o cultivo e tratamento de flores, árvores, arbustos e outras plantas para embelezar jardins e parques. Assegura a realização de regas por aspersão e mangueira.
Carpintaria	1	4º Classe	Executa, repara e assenta estruturas e outras obras de madeira. Constrói e repara os elementos de madeira dos edifícios.
Obras e Fiscalização	5	12º Ano	Informar os processos de licenciamento. Efetuar vistorias ambientais a instalações na área portuária. Proceder à leitura mensal dos consumos de água e energia elétrica dos clientes abastecidos pela APA, S.A.
Ambiente e Inertes	4	12º Ano	Promover medidas e ações que visem a melhoria da qualidade do ambiente na área portuária e zelar pelo cumprimento das normas aplicáveis à qualidade ambiental. Acompanhar o processo de extração e remoção de inertes na área de jurisdição da APA, S.A.
Ordenamento e Gestão de Espaços	3	12º Ano	Promover a elaboração e zelar pelo cumprimento dos Planos de Ordenamento na área portuária. Proceder ao licenciamento das construções e ocupações de terrenos na área de jurisdição da APA, S.A.
Serviço de Contabilidade	3	9º Ano	Reúne a informação necessária destinada ao cumprimento de obrigações declarativas de natureza fiscal. Organiza e executa ações de Contabilidade Geral.
Sector de Aprovisionamento	2	12º Ano	Secretariar os atos públicos dos concursos das prestações de serviços. Proceder à abertura dos processos administrativos e arquivo de todos os documentos.

Tesouraria	2	12º Ano	Deposita valores nas instituições de crédito. Verifica, movimenta e encerra documentos de receita e despesa. Procede ao registo contabilístico dos fluxos de tesouraria.
Informática	2	Superior	Garantir a realização de ajustes e correções às aplicações existentes. Controlar a gestão e manutenção, em termos de assistência técnica, do hardware instalado.
Recursos Humanos	2	12ª Ano	Organizar e manter atualizados os processos individuais dos trabalhadores. Processamento mensal de remunerações
Motorista	1	9º Ano	Exerce funções de condução de veículos ligeiros para transporte de passageiros ou mercadorias de determinada tonelagem.
Casa de Pessoal	5	4º Classe	Coordena a preparação, tempero e cozinhado de alimentos. Executa nos diversos setores dos refeitórios, as tarefas de apoio ao fornecimento de refeições. Procede à venda de senhas para pagamento de almoços e consumo nos bares, fazendo o apuramento do movimento de caixa.

Anexo 6 – Competências

Listagem de competências por ordem de importância:

Colaboradores	Chefias / GP 1 e 2
1. Polivalência funcional / Capacidade de adaptação / Adaptação à mudança 2. Atualização permanente / Melhoria continua 3. Espírito de equipa 4. Responsabilidade / Proatividade /Autonomia 5. Aptidões e conhecimentos especializados	1. Organização e planeamento 2. Análise e resolução de problemas 3. Trabalho em equipa 4. Proatividade / Dinamismo

Colaboradores:

Competências	Comportamentos Observáveis
Polivalência Funcional / Capacidade de Adaptação / Adaptação à Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Reage favoravelmente perante novas solicitações e disponibiliza-se para a execução de novas tarefas, ainda que fora do seu conteúdo funcional; - Compreende os motivos que exigem uma mudança e ajusta a sua atuação; - Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalha eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos; - Adapta-se facilmente a novos métodos e técnicas de trabalho; - Assume e encara a diversidade de tarefas como oportunidades de melhoria; - Toma a iniciativa para executar tarefas fora do seu conteúdo funcional, designadamente quando verificada a disponibilidade de

	tempo.
Atualização Permanente / Melhoria Continua	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correção; - Apresenta propostas de formação e de outras ações com vista ao seu aperfeiçoamento profissional; - Procura, sugere e verbaliza a aplicação de novos conhecimentos na melhoria de métodos e técnicas; - Informa-se e emite opinião construtiva sobre documentos, projetos e ações relevantes para a empresa.
Espírito de Equipa	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha ativamente a troca de conhecimentos e pontos de vista, criando um espírito de entreaajuda entre os colaboradores de todas as áreas da empresa; - Desenvolve o espírito de equipa, gerindo e valorizando as diferenças de opinião; - Manifesta vontade e entusiasmo para o trabalho em parceria com outros serviços da empresa; - Mostra interesse no sucesso da empresa como um todo e não apenas da sua própria área de responsabilidade; - Promove/incentiva um clima amigável e de moral elevada entre os elementos do grupo.
Responsabilidade / Proatividade / Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve-se nas tarefas que lhe são atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa, até ao cumprimento dos objetivos; - È proactivo: apresenta ideias e soluções por iniciativa própria, - Diagnostica e resolve por sua própria iniciativa os problemas com que se depara.
Aptidões e Conhecimentos Especializados	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados à exigência da função; - Aplica corretamente os conhecimentos que possui.

Chefias / GP 1 e 2:

Competências	Comportamentos Observáveis
Organização e Planeamento	<p>- Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos determinando prioridades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades; - Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição; - Realiza as suas atividades e tarefas segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos; - Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções necessárias.
Análise e Resolução de Problemas	<p>- Capacidade para identificar, analisar, avaliar e resolver diferentes tipos de dados e problemas com lógica e sentido crítico;</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa de forma crítica e lógica a informação recebida necessária à resolução de um problema; - Procura informação e dados necessários à resolução de um problema; - Pondera as diversas alternativas de resolução e propõe soluções em tempo útil; - Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação e compara dados de diferentes fontes.
Trabalho em Equipa	<p>- Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho; - Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa; - Partilha informações com os colegas e disponibiliza-se para os

	<p>apoiar quando solicitado;</p> <ul style="list-style-type: none">- Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
Proatividade / Dinamismo	<p>- Capacidade de atuar de modo proactivo e dinâmico no seu dia-a-dia. Toma iniciativas face aos problemas e empenha-se em solucioná-los.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais;- Concretiza de forma diligente as atividades e tarefas que lhe são atribuídas;- Toma iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade;- Procura soluções alternativas, identifica e propõe melhorias (processos, atividades, tarefas, ...).