

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNICÂMBIO
– INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO, SA

AIROSA VIRGÍLIA MONTEIRO BENTO

NOVEMBRO - 2019

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA UNICÂMBIO
– INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO SA**

AIROSA VIRGÍLIA MONTEIRO BENTO

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

MARIA GABRIELA SALVADOR

NOVEMBRO – 2019

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus que ao longo do meu percurso académico guiou todos os meus passos e por estar sempre presente nos momentos mais difíceis.

À minha família, em especial os meus filhos Anselmo, Mizalack, Filipe, Annick e Josué, à minha mãe e aos meus irmãos, muito obrigado pelo vosso apoio, incentivo, motivação pois também foram responsáveis por este grande momento. “*Ndapandula*”.

Ao Constantino meu amado esposo por acreditar, por estar sempre presente, pelo amor, paciência e incentivo nos momentos em que pensei em desistir pois foi uma grande fonte de inspiração.

Aos meus amigos, irmãos em Cristo, colegas do curso em particular a Inês, Mariana, Margarida e Sara, foram como uma lufada de ar fresco nesta grande trajetória de muitos altos e baixos.

Ao meu orientador Prof. Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes por ter aceite o meu pedido, pela disponibilidade, conhecimento transmitido e segurança para terminar este projeto, muito obrigada pelo feedback com os quais muito pude aprender, que Deus na sua infinita graça o possa abençoar sempre.

À Unicâmbio, S.A, pela oportunidade e por se terem mostrado sempre disponíveis para ajudar com tudo o que precisei, pelos bons momentos de socialização e de aprendizado.

Aos meus sobrinhos Eng. José Rodrigues Navio e Dra. Filipa Navio, ao Dr. Gilberto Mizalaque, muito obrigada pelo incentivo constante e pelo contributo.

**O Senhor é meu pastor por isso nada me faltará, dedico este trabalho a
todos vocês, muito obrigada!**

ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO	10
II – REVISÃO E ANÁLISE DE LITERATURA	11
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
2.2. Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	14
2.3. Objetivos de Avaliação	15
2.4. Modelos de Questionários	17
2.5. Quem faz a avaliação?	18
2.6. Ciclo de Desempenho	22
2.7. Os Erros de Avaliação	22
2.8. Entrevista e o Feedback de Avaliação	25
III – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	27
3.1- Identificação e Origem	27
3.2. Atividades da Unicâmbio, S.A.....	27
3.2. Missão, Visão e Valores	28
3.3. Estrutura Organizacional da Unicâmbio	28
3.4. Recursos Humanos da Unicâmbio	29
IV - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	31
4.1- Recolha de Informação & Descrição de Funções.....	32
4.1.2. Descrição de Funções.....	34
4.1.3. Criação do perfil de Competências	35
4.2. - Avaliação de Desempenho	38
V- CONCLUSÃO	43
5.1 Limitações.....	44

5.2 Sugestões de melhorias	45
Conclusão.....	43
BIBLIOGRAFIA	48
ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Escala de resultados	38
Tabela 2 - Ponderação de cada critério de avaliação.....	42

RESUMO

Este trabalho baseia-se na elaboração de um relatório do estágio, realizado na Unicâmbio, como parte conclusiva do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, ISEG – Universidade de Lisboa.

O relatório está estruturado em cinco capítulos, que foram desenvolvidos, dando maior ênfase na descrição e reflexão sobre as atividades desenvolvidas no período do Estágio. Procurei efetuar uma avaliação de todo o trabalho realizado e o conhecimento adquirido, com base na descrição e análise crítica de cada ponto.

As principais competências exigidas enquanto estagiária foram: identificação das funções existentes, criação de perfis de competências, avaliação das funções, manual de competência e de desempenho e criação do sistema de avaliação de desempenho.

Através de um sistema de avaliação de desempenho, é possível que a organização de uma empresa possa aumentar o desenvolvimento dos colaboradores. Permite, igualmente, ajudar na identificação e retenção de talentos e impulsionar a projeção de carreira dos colaboradores, pelo que, foi imperioso o envolvimento e comprometimento de toda a organização no sentido da criação do mesmo.

Este estágio teve como objetivo colmatar a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho na Unicâmbio. Permitindo assim, fornecer uma oportunidade de aprendizagem, promoção de aquisição de conhecimentos, e desenvolvimento das competências pessoais, interpessoais e técnicas adquiridas, como ponto de partida para reintegração no mercado do trabalho como Gestora de Recursos Humanos. Para além disso, permitiu-me também aplicar os conhecimentos até então adquiridos, a nível teórico.

Palavras Chave: Recursos Humanos; Unicâmbio; Sistema de Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

This work is based on the preparation of an internship report, carried out at Unicâmbio, as a concluding part of the 2nd year of the MSc in Human Resource Management by the ISEG - University of Lisbon.

The report is structured in four chapters, which we will develop throughout the work, with more emphasis on the description and reflection on the activities developed during the internship period. Therefore, we try to make an evaluation of all the work done and the knowledge acquired, based on the description and critical analysis of each point.

The main skills required as a trainee were: identification of existing roles, profiling of competencies, evaluation of roles, competency and performance manual and creation of the performance evaluation system.

Through a system of performance evaluation, it is possible that the organization of a company can increase the development of employees. It helps to identify and retain talent and boost the career projection of employees, so it was imperative the involvement and commitment of the entire organization in order to create the same.

This stage was aimed at bridging the mistakes of an existing evaluation and performance system in Unicode. It allowed to provide an opportunity for learning, promotion of knowledge acquisition, and development of personal, interpersonal and technical skills acquired, as a starting point for reintegration into the labor market as a Human Resources Manager. In addition, it also allowed to apply the knowledge previously acquired, theoretically.

Keywords: Human Resources; Unicode; System and Performance Evaluation.

Lista de siglas

AD – Avaliação de desempenho

ADF – Análise e descrição de funções

DRH – Direção de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

DSO – Direção de Serviços de Operações

RH – Recursos humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SAD – Sistema de avaliação e desempenho

Ndapandula – “Obrigado” na minha língua materna

I – INTRODUÇÃO

O presente relatório decorre no âmbito do Projeto Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, cujo objetivo foi a implementação e acompanhamento do Projeto de Avaliação de Desempenho na Unicâmbio– Instituição de Pagamentos SA.

O estágio foi realizado no período de Dezembro de 2018 a Junho de 2019, na Sede da Empresa, e teve como objetivo praticar e operacionalizar os processos basilares, tendo como premissa a consolidação e aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da formação, através da implementação e acompanhamento do Projeto de Avaliação de Desempenho.

Relativamente à estrutura do trabalho, iniciou-se com uma contextualização teórica baseada na revisão e análise de literatura, sobre o processo de Avaliação de Desempenho na qual elaborei uma caracterização da Organização, nomeadamente a identificação e origem, a sua *value chain*, missão, valores e visão, sobre a estrutura organizacional e dos Recursos Humanos. Nos primeiros capítulos, apresento uma análise dos princípios básicos, bem como explico as alterações e atualizações feitas ao longo de décadas, para dar resposta à complexidade e mutação de cada fase do processo. De seguida foram descritas as atividades realizadas.

Por último, concluo com a síntese das principais temáticas mencionadas no Relatório, as limitações e sugestões de melhorias inerentes ao Projeto da AD.

II – REVISÃO E ANÁLISE DE LITERATURA

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os desafios crescentes na sociedade atual, em termos económicos, políticos, tecnológicos ou sociais, têm imprimido nas organizações uma pressão contínua para a inovação e a diferenciação, levando assim, a maior valorização da gestão dos recursos humanos.

A GRH ocupa um cunho estratégico e atua como parceiro nas organizações, pois, influência na criação e implantação de normas, políticas e procedimentos, eficientes e eficazes que impactam diretamente no clima organizacional. Existem alguns autores que menciono neste capítulo, que de modo peculiar, deram o seu contributo com suas ideias e pensamentos, para evolução da GRH e AD.

Tal como refere Camara, et al., (1999, p. 227), *“A missão e objetivo da função Recurso Humanos têm evoluído com as alterações sucessivas da envolvente externa e da estrutura das próprias empresas. E hoje centram-se no apoio aos seus clientes internos (os gestores de linha), quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir índices de elevada motivação e satisfação na força do trabalho”*.

Já no ponto de vista de Rego, et al., (2015, p.94) afirmam que, *“nos últimos anos, os gestores de RH têm procurado dotar à função de maior relevância para as suas empresas, conferindo-lhes um cunho estratégico.”*

Por sua vez Marques et al., (1999, p.227), defenderam que, *“a missão e o objetivo da função RH têm evoluído com as alterações sucessivas da envolvente externa e da estrutura das próprias empresas. Daí a centrarem-se hoje, no apoio aos seus clientes*

internos (os gestores de linha) quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir índices de elevada motivação e satisfação na força do trabalho”.

Em suma, os mesmos autores Marques *et al.*, (1999, p. 227), também defenderam que, *“a função RH procura encontrar o seu espaço nas organizações, não já como executante e “políticas de costumes”, mas como parceiros dos seus clientes internos, como áreas de especialização valorizadas e, simultaneamente, como garante dos valores e princípios de atuação da empresa e da sua aplicação equitativa interna”.*

Todavia, é importante referir que, atualmente devido ao crescimento tecnológico, muitas são as organizações que enfrentam um grande desafio, no que se refere à retenção e atração de talentos, sobretudo com as novas gerações que procuram organizações eficientes capazes de proporcionar-lhes maior desenvolvimento e projeção nas suas carreiras. Porém, é imprescindível que a introdução do sistema AD, seja claro, perceptível e equitativo para que todos os utilizadores se identifiquem com esta. A AD é vista como um interveniente direto e impulsionador em todos os processos do RH, como; R&S, ajustamento na ADF e das competências, no desenvolvimento e formação, na gestão de carreiras, e na gestão de remuneração e incentivos. Foi neste âmbito que procurei conhecer de maneira empírica a sua importância e complexidade, com base no neste Projeto de Estágio, numa busca analítica e crítica de alguns nomes de referência, como Camara, Cunha, Sarmiento, Marques, entre outros, que deram o seu contributo para a criação e evolução do sistema AD.

No entanto, notamos que alguns autores fizeram referência da existência de diferenças conceituais entre um sistema de avaliação de desempenho e a gestão do desempenho na organização, fruto da evolução significativa que sofreu ao longo do

tempo, partindo de um processo complexo, para um processo mais claro, coerente e equitativo, como explica, Sarmiento, *et al.*, (2015, p.25), “*a avaliação de desempenho integra-se e faz parte da gestão do desempenho e, por isso, avaliação e gestão do desempenho não são sinónimos*”.

Para estes autores, “*avaliar o desempenho significa fazer uma apreciação ou um juízo de valor acerca da atuação de um subordinado, no passado, com o intuito de o premiar ou punir*” (Camara, 2015, p.9), “*implica fazer um juízo, uma apreciação sistemática do desempenho dos indivíduos na função*” (Sarmiento, *et al.*, 2015, p.25).

“*Avaliar não é um mecanismo para detetar defeitos e para manipular esse conhecimento, é um mecanismo para que as empresas e as pessoas façam a gestão do seu desempenho, dirigidos para a excelência das suas competências e dos seus resultados*”, (Marques, 1999, p.97). Assim os mesmo autores, admitiram que “*a avaliação de desempenho só fará sentido se otimizar os desempenhos e se esses novos desempenhos melhorarem e contribuírem para os resultados finais da organização*”. (Marques, *et al.*, (1999, p. 95). Por isso, é fundamental saber que resultados a organização pretende melhorar ou alterar.

Enquanto que, “*gerir o desempenho consiste em alinhar os objetivos organizacionais com os individuais, através da construção de um plano integrado exequível com o individuo, fazendo o seu acompanhamento e avaliação final do processo*”, (Sarmiento, *et al.*, 2015, p.25).

Por outro lado, “*a gestão do desempenho procura eliminar ou minimizar a subjetividade na avaliação através da adoção da gestão por objetivos, que são discutidos e acordados com o colaborador no início do ano, fazendo o acompanhamento do mesmo, ao longo do ano, com o intuito de assegurar o seu sucesso e avaliando o seu desempenho,*

no final do ano, em função dos objetivos previamente definidos, para aferir o seu grau de atingimento,” Camara (2015, p. 10).

2.2. Evolução dos Sistemas de Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho evoluiu de um conceito associado ao conjunto de práticas dirigidas para medir e ajustar o desempenho do trabalhador, para um processo integrado onde os gestores trabalham com os seus colaboradores para atingir expectativas, medir, rever resultados e recompensar o desempenho, de modo a melhorar o sucesso organizacional (Mondy, Noe & Premeaux, 2002; Boran & Armstrong, 1998^a apud Sarmiento *et al.*, 2015).

Os sistemas de avaliação de desempenho passaram a ocupar um lugar central no conjunto das ferramentas da gestão de recursos humanos a partir do “*início do século XX em paralelo com o nascimento científico da gestão*”, (Bilhim, 2016, p.263). Para tanto, o SAD ajuda-nos a construir instrumentos de medida para validar os métodos de recrutamento e seleção utilizados pela Empresa. Por outro lado, permitem medir o contributo individual e de equipa para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa e, ainda gerir os sistemas de administração salarial, identificar o potencial dos colaboradores e diagnosticar as necessidades de formação, Camara *et al.*, (1997, p.255).

Todavia, Camara *et al.*, (1997, p. 255), mostra-nos a, “*acentuada importância deste sistema para a motivação dos colaboradores e o seu maior envolvimento nos objetivos de negócios da organização*”, permitindo que os colaboradores não se sintam alienados em relação aos gestores que tomam decisões que afetam a sua atividade profissional.

Apesar dos avanços tecnológicos, o ser humano continua a ser o maior capital nas organizações, e a forma como desempenha as suas funções pode, em muito, alterar a sua história ou trajetória. Tanto que, faz-se necessário avaliar e gerir o desempenho de todos os integrantes da organização, pois é a única maneira de saber se as pessoas estão de facto a dar o melhor de si e a apresentar os resultados desejados. A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem e não é um fim, mas um meio de fazer com que as pessoas possam contribuir para que a organização atinja os seus objetivos e, também, consigam atingir os objetivos individuais.

De igual modo, Camara *et al.*, (1997, p. 257), vê “*a avaliação do desempenho dum colaborador como consequência a identificação de áreas de oportunidades, em que ele precisa de formação ou acompanhamento próximo (coaching) para poder melhorar o seu desempenho*”.

2.3. Objetivos de Avaliação

Um sistema de avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de recursos humanos. Com ele, as empresas criam um plano de desempenho para obter resultados que visam:

- Reconhecer o desempenho individual dos empregados;
- Dar a conhecer a sua opinião sobre o desempenho de cada colaborador;
- Tomar decisões sobre a política de remunerações e incentivos;
- Identificar as deficiências no desempenho e tentar corrigi-las.

E para que, a avaliação de desempenho seja eficaz é imprescindível que as partes (avaliados e avaliadores) estejam conscientes das bases deste sistema, nomeadamente:

- Os objetivos que a empresa espera que atinjam;
- As bases e critérios de avaliação da sua *performance*;
- *Timing* dos resultados, ou seja, quando é que a avaliação irá ser desenvolvida.

Uma avaliação de desempenho pode partir de diversas bases, mas a mais utilizada é a que se baseia na gestão participativa por objetivos, um conceito lançado pelo mestre Peter Drucker há mais de 50 anos, que pode ser resumida no seguinte processo:

A fixação clara dos objetivos gerais da empresa, com os objetivos de cada departamento, é a componente mais importante de um plano de avaliação de desempenho. Deles depende a eficácia da avaliação, a definição dos objetivos de grupo e individuais. Os objetivos individuais deverão ser definidos por escrito, conhecidos e aceites por cada colaborador, antes de assumir as tarefas/projetos que lhes forem incumbidas. Independentemente do tipo de objetivos e da sua abrangência, eles deverão ser:

- **Quantificáveis:** quer através de grelhas de avaliação da *performance*, quer através de indicadores indiretos, como o índice de satisfação dos clientes e a conformidade com as normas de qualidade, entre outras.
- **Calendarizados:** há que definir, à partida, quando é que devem ser concluídos.
- **Alcançáveis:** definir objetivos que nunca poderão ser atingidos é irracional. Por isso é que a sua aceitação deverá ser de comum acordo entre o avaliador e o avaliado.
- **Ajustáveis:** é importante que os objetivos sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem à envolvente contextual da empresa em permanente mudança.

Os objetivos individuais dividem-se normalmente em cinco grupos:

- Objetivos de negócio: visam a contribuição de cada empregado para a concretização do plano de ação da empresa.
- Objetivos comportamentais: evidenciam o tipo de comportamentos que o avaliado deverá ter para cumprir as funções que lhes foram confiadas.
- Objetivos de autodesenvolvimento: têm em conta as ações desenvolvidas para a melhoria da *performance* pessoal.
- Objetivos de incentivo: reportam-se aos resultados concretos a atingir num determinado período.
- Objetivos de desenvolvimento dos recursos humanos: só se aplicam a profissionais que tenham a seu cargo a gestão de pessoas.

2.4. Modelos de Questionários

Existem modelos de questionários pré-definidos, concebidos por empresas especializadas na gestão de recursos humanos. Porém, cada organização pode criar o seu próprio questionário, podendo ainda optar por fazer um para todos os empregados ou diferentes para cada categoria profissional. Qualquer que seja a decisão que a empresa tome, há três categorias de avaliação básicas:

- Competências técnicas para a função que exerce
- Competências interpessoais com clientes e colegas
- Competências interpessoais ao nível da equipa

Cada um dos fatores de avaliação inseridos numa das categorias anteriores será classificado numa escala de avaliação. Esta escala de avaliação pode ter diversos formatos. Os mais utilizados são:

Escala em retas - São instrumentos de avaliação que visam classificar a performance individual numa reta. A escala desenvolve-se entre dois extremos de desempenho entre os quais o avaliador marca a classificação. Existirão tantas retas quantos os fatores de avaliação.

Escala comportamentais - O avaliador deverá preparar uma grelha de avaliação de desempenho, colocando, preferencialmente, os objetivos individuais do avaliado na primeira coluna do lado esquerdo. No topo das restantes colunas, serão colocadas as avaliações. Não há normas rígidas quanto à classificação global do desempenho, mas as opções mais frequentes são:

- Excelente - quando o avaliado excedeu os objetivos fixados;
- Muito bom - se o avaliado excedeu a maioria dos objetivos, mas não todos;
- Satisfatório - quando os objetivos foram todos atingidos;
- Medíocre - se o avaliado não conseguiu cumprir alguns objetivos;
- Inaceitável - se a maioria, ou a totalidade, dos objetivos não foi alcançada.

2.5. Quem faz a avaliação?

Avaliação de desempenho é um processo transversal a toda organização. Assim sendo, todos os colaboradores devem fazer parte do referido processo. Com este processo em curso, permitirá avaliar e medir a produtividade de cada colaborador durante o desempenho das suas atividades na empresa e o quanto estará a corresponder ou não ao esperado.

Para este caso prático da Unicâmbio SA, foi implementado o método de avaliação efetuada **pelo superior hierárquico e autoavaliação**: que são os métodos mais comuns. De acordo com o desempenho individual e com a contribuição para o cumprimento dos objetivos da equipa e da empresa, o superior hierárquico direto avalia cada um dos seus subordinados. Na entrevista da AD, reúne com cada um deles, comenta a sua avaliação, informa os resultados finais, espelhando com clareza os pontos fortes, pontos fracos e os principais pontos a melhorar, são discutidos em conjunto.

- Vantagens: como há apenas um avaliador em cada departamento, o critério de avaliação é mais homogéneo; a avaliação é mais objetiva e rigorosa.
- Desvantagens: os avaliados não têm uma palavra a dizer durante a avaliação, o que pode fazer com que estes se sintam injustiçados; os desentendimentos pessoais entre o avaliador e os avaliados podem interferir (incorretamente) na avaliação.

Autoavaliação: todos os avaliados farão a avaliação da sua própria performance, num questionário igual ao utilizado no método de avaliação anterior. No final, cada superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação, contrapondo-a com a feita pelos avaliados e reúne com cada um deles para discutirem os resultados.

- Vantagens: supera as deficiências e o descontentamento dos próprios avaliados com as práticas de avaliação; permite que os avaliados façam um autoexame e que definam os seus pontos fortes e fracos, tornando-se elementos ativos; este método de avaliação incide mais sobre o desempenho ou ações relacionadas com os objetivos, diminuindo a

tendência para se apreciar a personalidade do indivíduo; estimula o empenho e desenvolvimento dos subordinados.

- Desvantagens: efeito de halo, ou seja, tendência para avaliar todos os fatores segundo a classificação atribuída a um deles; maior inconsistência nos resultados devido a critérios de avaliação diferentes, condicionados pelos pontos de vista individuais de cada avaliado; pode haver a tendência para inflacionar as avaliações.

A **avaliação 360 graus** é um método de avaliação de desempenho também muito utilizado pelas empresas, pois tem como objetivo principal de contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. É um método de avaliação mais sofisticado. Todos os empregados são simultaneamente avaliadores e avaliados, mas num regime de anonimato, em que não há interação entre eles. Normalmente, é o departamento de recursos humanos ou (preferencialmente) uma equipa de especialistas subcontratada, que analisa as respostas e faz um relatório final. As respostas são normalmente comunicadas a cada um dos avaliados por parte do departamento de recursos humanos ou da equipa subcontratada, não havendo interação entre os avaliados e os avaliadores.

- Vantagens: os subordinados têm a oportunidade de avaliarem o desempenho dos chefes, o que faz com que se sintam mais motivados com um processo de avaliação de que são parte ativa.
- Desvantagens: apesar de pressupor o anonimato das avaliações (de forma a garantir que as respostas são, de facto, fidedignas) é considerado bastante arriscado, pois pode ter efeitos nefastos ao nível da motivação e dos sentimentos de autoestima dos visados, sobretudo das pessoas em graus

mais elevados da hierarquia; a falta de empatia com os chefes pode levar os subordinados a centrarem-se em questões pessoais e não no profissionalismo dos superiores hierárquicos, atribuindo classificações mais baixas do que as merecidas; os critérios de avaliação são muito variados e subjetivos; não há interação entre os avaliadores e os avaliados depois de conhecidos os resultados.

Para preservar o direito de personalidade dos trabalhadores a avaliação de desempenho deve também ter objetivos pedagógicos. Não é um processo que se limita a cumprir uma rotina rígida de avaliação, mas deve ajudar os colaboradores a autoavaliarem o seu trabalho e propor-lhes soluções de melhoria. Para tal, deverá existir um método de gestão e controlo do processo de avaliação, enquanto esta decorre e depois de serem apurados os resultados. Para tal, é importante que:

- Seja feito um relatório final da avaliação de desempenho de cada avaliado, onde serão claramente definidos os pontos fortes e fracos de cada um;
- A avaliação seja tida em conta na gestão dos planos de recompensas e bónus anuais, nos planos individuais de carreira e na programação de planos de formação para a melhoria do desempenho.
- A *performance* dos empregados vá sendo analisada ao longo do ano - por eles próprios ou pelos superiores hierárquicos - e não apenas no próximo processo de avaliação de desempenho formal. O ideal é criar uma ficha de avaliação dos principais aspetos a melhorar, preenchida ao longo do ano.
- Sejam feitos alguns balanços de *performance* ao longo do ano, de preferência em conjunto com o superior hierárquico, em reuniões individuais e informais.

2.6. Ciclo de Desempenho

É importante estabelecer o período para o ciclo de desempenho, para Camara, (2015, p.31), o desempenho das empresas, das áreas funcionais e dos colaboradores desenvolve-se em ciclos anuais, que corresponde ao ano económico das empresas. Como exemplo, em Portugal, o ano económico coincide com o ano civil, pelo que o desempenho é medido entre Janeiro e Dezembro de cada ano. Ele ainda afirma que o facto de o ciclo de desempenho ser anual não impede que sejam fixados objetivos com uma duração inferior ou superior a um ano.

2.7. Os Erros de Avaliação

Os erros de avaliação ocorrem na maioria dos casos em virtude de julgamentos equivocados realizados pelo avaliador, o que pode ser observado quando o desempenho real do avaliado é divergente do que é retratado nas observações. Portanto, estes erros devem ser evitados para que não haja falta de motivação, de desempenho e de produtividade. Para além disso, é fundamental sedimentar na Empresa um clima de justiça e objetividade na avaliação, que assegure uma equidade entre funções e dê garantias ao avaliado que o seu desempenho não fica à mercê da boa ou má vontade do avaliador. (Camara *at al.*, 1997, p. 258).

Existem diversos tipos de erros, os mais comuns cometidos pelos avaliadores são:

- **Efeito de halo:** O avaliador pontua diversos aspetos no desempenho baseado em uma “impressão” classificando bem ou mal uma multiplicidade de fatores focado no comportamento e no desempenho na organização. Assim, o efeito Halo é um julgamento superficial e resumitivo com bases em resultados gerais e impressões gerais por parte do avaliador.

- **O efeito de Horne:** O inverso do efeito de halo consiste em classificar negativamente todo o desempenho do colaborador, com base na opinião negativa acerca de um facto ocorrido, ou uma característica do colaborador, (por exemplo; se o colaborador atrasou uma entrega que resultou na perda de um cliente ou um negócio no princípio do ano, a sua classificação está irremediavelmente comprometida, independentemente dos esforços feitos, durante o resto do ano, para recuperar a perda.
- **Erro de recentidade:** O avaliado é classificado com base no seu desempenho mais recente, tendendo a valorizar ou desvalorizar ações observadas próximas ao fim da avaliação. ignorando o que se passou durante o período de avaliação. O avaliador se atém apenas aos últimos acontecimentos da avaliação.
- **Efeito de leniência ou severidade:** Consiste na propensão do avaliador para atribuir classificações elevadas (acima da média) ou baixas a todos os colaboradores, independentemente do seu desempenho.
- **Erro de tendência:** Traduz-se em classificar os avaliados sistematicamente no ponto médio da escala, evitando a cotação externas, quer positivas, quer negativas.
- **Erro de semelhança:** O avaliador classifica os seus subordinados da mesma forma como ele próprio foi avaliado.
- **Baixa motivação do avaliador:** O avaliador
 - hesita em atribuir uma classificação realista, quando tem consciência que da mesma dependem prémios e méritos significativos.
- **Erro de cotação inflacionadas:** Resulta no hábito de atribuir classificações elevadas no passado a um ou mais colaboradores, criando uma pressão irresistível para continuar a atribuí-las no futuro.

- **Erro de decisão previa sobre a classificação:** O avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do colaborador antes mesmo de ter feito a entrevista de avaliação com ele.
- **Erro de estereotipagem:** Traduz-se em avaliar um colaborador com base nas perceções ou preconceitos existentes em relação ao grupo em que o mesmo se insere.
- **Erro de inveja ou receio:** O avaliador tendo consciência de que o avaliado tem um bom desempenho e revela elevado potencial, lhe dá uma classificação inferior à que seria justa, com receio de que este se torne num concorrente ou lhe possa «roubar o lugar».
- **Erro de contraste:** A avaliação das características do colaborador é feita, não em termos absolutos, mas por comparação com a de outros colaboradores que servem de padrão.
- **Erro de clemencia:** Ocorre quando o avaliador está sistematicamente predisposto a desvalorizar factos negativos acerca do desempenho do colaborador e a sobrevalorizar quaisquer pontos positivos do mesmo.
- **Erro de similitude:** O avaliador atribui melhores classificações a colaboradores que tenham pontos em comum com ele.

Segundo Caetano (2008, p.18), *“os avaliadores podem muitas vezes, desenvolver diversas estratégias em função dos seus próprios interesses, como por exemplo, evitar conflitos, salientar os “preferidos”, etc., distorcendo para isso as classificações a atribuir ao desempenho dos colaboradores”*. O comportamento do avaliador não pode ser orientado pelas consequências que advém dos seus julgamentos, do desejo de exatidão ou de correspondência entre a classificação que atribui e o desempenho.

“Estas distorções na avaliação individual quando ocorrem e são percebidas pelo avaliado destroem a credibilidade do sistema e impedem que o mesmo desempenhe o papel que foi criado”, defendido por, Camara *et al.*, (1997, p. 258).

Para dissuadir os avaliadores de incorrerem em erros de avaliação, ou para os corrigir a posteriori, criaram-se mecanismos de recursos ao dispor do avaliado, que poderá apresentar as suas razões de discordância, que serão apreciadas pelo chefe do avaliador.

2.8. Entrevista e o Feedback de Avaliação

Segundo Camara (2015, p. 89), a entrevista de avaliação é, seguramente, o momento mais importante do ciclo de desempenho para qualquer colaborador, por representar, a avaliação e o julgamento de um ano inteiro de trabalho, ajudar a consolidar uma perceção positiva do sistema de gestão de desempenho, como sendo justo e objetivo, se for conduzida com correção. Por estas razões, é fundamental que a chefia avaliadora encare a entrevista como uma das mais relevantes tarefas que têm de desempenhar na liderança da sua equipa.

A entrevista de Avaliação em 4 fases fulcrais;

1. A preparação da entrevista
2. Estrutura da Entrevista de Avaliação
3. Mecanismos de Recursos ao Dispor do Avaliado
4. Preenchimento do Relatório de Avaliação

Todas estas fases procuram salvaguardar o interesse tanto dos avaliados, como da organização, pois é nesta fase onde são discutidos, analisados e acompanhados os objetivos estabelecidos com base na estratégia da organização.

Para os autores Marques *et al.*, (1999, p. 335), não basta ter uma estratégia de comunicação interna eficaz. É preciso ir mais longe e garantir a compreensão das pessoas e aceitação dos objetivos visados e a interiorização das atitudes e comportamentos imprescindíveis para os atingir.

Para tal, é importante garantir o acompanhamento e o feedback do colaborador. Camara (2015, p. 33), conta que o acompanhamento e o feedback que o colaborador deve ter, ao longo do ano, por parte da sua chefia, destinam-se à correção de desvios que, porventura, surjam e dar-lhe apoio e aconselhamento, para que tenha sucesso. Lembra ainda que o “*sucesso dos colaboradores de um setor, através do atingimento dos seus objetivos, depende o sucesso da chefia, cujos objetivos são agregados dos objetivos dos seus subordinados.*”

Por outro lado, Marques *et al.*, (1999, p. 336) afirma que, “*é fundamental assegurar circuitos de informação e feedback abertos e atuantes, e isso prende-se com o estilo de gestão e, até certo ponto, com o desempenho funcional.*”

III – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1- Identificação e Origem

A Unicâmbio é uma instituição de pagamentos, S.A, segundo a legislação portuguesa e a EU é uma instituição financeira. É uma empresa de origem portuguesa antes denominada Agência de Câmbios do Sul, com sede em Lisboa e estabelecimento em Castro Marim, dando início às suas atividades no dia 14 de Novembro de 1992. Começou com dois postos de câmbio, nos acessos à ponte sobre o Guadiana em Monte Francisco. Esta instituição apresenta atualmente 80 balcões, nas Áreas da Grande Lisboa, Norte, Centro, Sul e na Região Autónoma da Madeira, Valério, Nuno (2017).

3.2. Atividades da Unicâmbio, S.A

A sua atividade desenvolve-se no domínio do câmbio manual e das transferências de dinheiro de e para o exterior. Para a transferência de dinheiro, a Unicâmbio estabeleceu uma parceria desde 2002 com a maior companhia mundial de transferências, a Western Union. Estão presentes no Aeroporto de Lisboa, Faro e Madeira, fruto de longos anos de experiência, a Unicâmbio adquiriu um importante reconhecimento em centros comerciais, daí a estar presente nos principais centros comerciais de Portugal.

A nível nacional é uma empresa cada vez mais em expansão o que se veio a efetivar também a nível internacional. Em 2014 foram dados os primeiros passos a nível internacional, tal fato verificou-se com Angola criando-se assim, a Unitransfer. Entretanto, outras possibilidades de expansão internacional, com particular ênfase nos países de expressão portuguesa e nos países de residência de significativas comunidades de origem portuguesa, vão sendo estudadas para eventual implementação num futuro próximo.

3.2. Missão, Visão e Valores

A Missão da Unicâmbio é Desenvolver e disponibilizar produtos e soluções adequadas às necessidades dos clientes com agilidade, criatividade, segurança e transparência. A sua visão é crescer de maneira sustentável, oferecendo as melhores soluções aos clientes de maneira segura, rentável, por meio de construção de relacionamentos éticos, transparente e de longo prazo. Orgulha-se de ser uma empresa com valores principais como: a ética, transparência, profissionalismo, qualidade, inovação, parceria e respeito em todos os relacionamentos, Valério, Nuno (2017).

3.3. Estrutura Organizacional da Unicâmbio

No sentido de responder e acompanhar as novas dinâmicas visíveis no aumento do número de balcões, é imprescindível o desenvolvimento e formação das equipas que materializam e respondem às exigências da qualidade do serviço prestado, incluindo as novas normativas do Regulador e de outras entidades. Assim, a Administração da Unicâmbio iniciou a reorganização da empresa, baseada em dois princípios:

1. **Criação de uma organização funcional** – este aspeto resulta diretamente do diagnóstico efetuado e consiste em agrupar as funções “semelhantes” que se encontram repartidas por várias áreas, cujo resultado é uma estrutura simples de entender e comunicar, onde fica clara a responsabilidade de cada Departamento e área funcional, resolvendo assim a dificuldade de saber quem faz o quê.
2. **Criação dos conceitos de Centro Corporativo, Unidades de Desenvolvimento, Unidades de Serviço e Unidades de Negócio.**

- a) **Unidade de Negócio (UN)** – estas Unidades correspondem ao Retalho e atividades comerciais B2B de cada país.
- b) **Unidades de Serviço (US)** – são as Unidades que estão ao serviço das Unidades de Negócio.
- c) **Unidades de Desenvolvimento (UD)** – estas Unidades têm como objetivo conduzir a um avanço notável e sustentável quer da presença, quer dos produtos, quer da marca Unicâmbio.
- d) **Centro Corporativo (CC)** – finalmente, as áreas do Centro de Corporativo são normalmente áreas cuja atividade predominante é o suporte à decisão do Conselho de Administração nas áreas mais sensíveis de atividade da Unicâmbio.

Pretende-se, com esta mudança, alcançar maiores níveis de eficiência através da especialização de funções, para além de dotar a empresa de uma estrutura central capaz de enfrentar todos os desafios da atividade e do processo de internacionalização.

A implementação desta nova organização vai sendo gradual, de forma a garantir que não existem disrupções no mercado, no trabalho diário e para permitir adaptação às novas funções propostas.

3.4. Recursos Humanos da Unicâmbio

A empresa tem uma rede de 80 balcões localizados na Área da Grande Lisboa, Norte, Centro, Sul, Região Autónoma da Madeira e nos Aeroportos de Lisboa, Faro e Madeira, conta com um quadro de pessoal de 248 colaboradores, composto pelos seguintes grupos profissionais: Administradores, Assessores da Administração, Diretores de Unidades, Coordenadores de Área, Gerentes de Loja, Responsáveis de Área, Técnicos

de Controlo e Gestão, Técnicos de Operações, Técnicos de Informática, Técnicos de Contabilidade, Técnicos de Tesouraria, Técnicos de *Compliance* e Operadores de Caixa.

Fonte: “Documentos internos da Unicâmbio – DRH”.

Confirmar organigrama no anexo 1.

IV - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

Após o *wellcome day*, foi feito o processo de acolhimento na empresa orientado pela Diretora da DRH, sobre a cultura, missão, valores, e visão, tal como, *o value chain*, suas potencialidades e perspectivas de crescimento, seguindo-se a apresentação das áreas existentes na sede, tal como, os responsáveis das respetivas áreas.

Seguidamente, passámos para o desenvolvimento dos passos necessários para implantação do sistema adequado à cadeia de valor (*value chain*) da Unicâmbio. Através de uma reunião com a Diretora do DRH, procurei perceber quais eram os critérios e métodos utilizados na organização para identificar; os *skills* necessários no processo de recrutamento e seleção, identificação das necessidades de formação, a gestão de incentivos e a gestão de carreira.

É uma empresa que se encontra numa fase de crescimento e expansão devido à aquisição de novas quotas de mercado nacional e internacional, em processo de reforma administrativa, que inclui a criação do Departamento de Recursos Humanos, no sentido de ajustar as boas praticas de gestão, viu a necessidades de incorporar um SAD, para ajudar na uniformização dos processos de Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, gestão de Recompensas/Remunerações e a gestão de Carreiras. O SAD é um instrumento indispensável para conseguir uma melhoria gradual e sustentada dos resultados da sua unidade de negócios, giza tornar mais céleres, práticos, equitativos, transparentes e muito mais eficazes todos os processos da GRH. Como exemplo temos o sistema de recrutamento interno e externo e seleção; o preenchimento de vagas no recrutamento interno que é feito por transferências ou promoção, enquanto que, para o recrutamento externo usam as referências de colaboradores da organização, os *campus* universitários, feiras de empregos, *e-recruitment*, para casos mais específicos usam os

consultores de recrutamento. Os critérios de seleção no recrutamento interno, é feito em função da antiguidade, desempenho e em função da dedicação a empresa, enquanto que, no recrutamento externo seguem os procedimentos normais; a triagem dos CV's, uma entrevista pré-teste, teste, entrevistas e por último a contratação. As formações são realizadas *on-the-job*, sempre que um colaborador é transferido ou promovido recebe esta formação, no caso dos novos colaboradores também receberem o mesmo tipo de formação. Por ser uma estrutura hierarquizada, e da falta de padronização das funções, a gestão de carreiras ainda é feita em *steps*, degrau a degrau, onde só é espectável subir em função da antiguidade, em função do desempenho (informal), ou em função da dedicação à empresa.

Falamos também das vantagens da implementação do SAD, com vista a dar os devidos *inputs* para os processos de GRH e na retenção de quadros.

E por último, apresento um dos principais recursos para consolidar a implementação do SAD, a ADF que é uma grande ferramenta para definir e distribuir equitativamente as tarefas distintas, definição de cargos, identificação de *skills* e *performance* do colaborador. Passando assim, para execução do programa de Estágio, que teve início em Dezembro de 2018, com a seguinte ordem de atividades;

- Recolha de Informação & Descrição de Funções
- Avaliação de Desempenho & Colocação em Plataforma IT
- Testes /Acompanhamento.

4.1- Recolha de Informação & Descrição de Funções

Tal como referem os autores, Rego *et al.*, (2015, p. 143) e Cunha *et al.*, (2012), a ADF pode ser encarada como a espinha dorsal da GRH, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre inúmeras atividades, como por exemplo o planeamento de RH, R&S, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras e de recompensas, podendo ainda ajudar a melhorar métodos de trabalho, reduzir os erros e fadiga, aumentar o envolvimento e responsabilidade dos colaboradores.

Fundamentada a importância da ADF, deu-se início ao processo de identificação das funções baseando-se na documentação disponibilizada pela empresa, e posteriormente recorreremos ao método de entrevistas com guião estruturado (verificar anexo 2), aos colaboradores, supervisores, coordenadores e alguns gestores intermédios no sentido de alcançarmos uma visão mais holística.

As entrevistas tiveram a duração máxima de 1H10 e mínima de 38 minutos por cada entrevistado. Dos 248 colaboradores, apenas 41 colaboradores foram submetidos a entrevistas, para o levantamento de informações da ADF, sendo, os Diretores das áreas de Marketing, Comunicação e Marca, Tecnologia e Inovação, Finanças e Tesouraria, *Compliance*, Desenvolvimento Internacional e da Rede Portugal I. Também foram entrevistados os responsáveis das áreas de Segurança, do DSO (Operações), Infraestrutura & Logística, Coordenadores da Rede e a Secretaria Administrativa; tal como, os técnicos das respetivas áreas, importa referir que, as entrevistas foram realizadas por áreas. Procuramos neste processo, identificar as tarefas e funções de cada entrevistado, confrontando a informação prestada pelo colaborador com a informação prestada pelos responsáveis direto e /ou Diretor de área, o mecanismo adotado foi com intuito de, percebermos até que ponto os colaboradores conhecem ou não as suas tarefas.

No decorrer do processo das entrevistas, notamos alguma preocupação por parte dos colaboradores em perceber melhor quais eram as suas reais funções e responsabilidades, pois, para alguns, essas questões têm sido abordadas de modo muito subjetivo, apreendo que tenha a ver com a maneira deturpada na qual são delegadas algumas tarefas, e da inexistência de um *Job Profile* na organização. Procurei centrar-me na recolha de elementos relevantes de cada colaborador/supervisor/responsável, partilhando-os com a Orientadora, no sentido de aferir se as descrições feitas estavam ou não ajustadas a *performance* exigida pela empresa. Fonte: Documentos internos da Unicâmbio, anexo 2.

4.1.2. Descrição de Funções

Terminada a fase das entrevistas, e recolhidas as informações necessárias, passei para a criação do modelo de descrição do cargo, dotado e ajustado à cultura da empresa pois, é nela onde cada integrante da organização deve rever-se, com foco na missão onde a “*satisfação dos clientes internos e externos está em primeiro lugar*”, nos valores que são baseados na construção de relacionamentos éticos, transparência e de longo prazo, e na visão que prima por um crescimento sustentável oferecendo as melhores soluções.

No sentido, de assegurar um modelo de ADF como um instrumento de suporte para o desenvolvimento e alinhamento estratégico da empresa, repartimos o Descritivo do Cargo em 6 fases:

- 1) Identificação da função;
- 2) Categoria;
- 3) A quem reportar;

- 4) Definição da função;
- 5) Competências técnicas;
- 6) Competências inerentes ao cargo.

Conforme anexo 3.

Fonte: modelo de descritivo de função da empresa Ghassist.

4.1.3. Criação do perfil de Competências

Tivemos a oportunidade de colaborar na criação do perfil de competências para Organização, que considero ser um instrumento de extrema importância para a cadeia de valor da Unicâmbio, por ser um elo entre as estratégias da Organização e o *skill* exigido a cada colaborador. Na exortação feita pelos autores, Marques, *et al.*, (1999, p.280), caracterizaram as competências como sendo um processo de “...*motivações, conceitos de si próprio, atitudes, valores, capacidades, conhecimentos... e tudo o que possa ser medido com fiabilidade e que permite distinguir os desempenhos superiores dos desempenhos médios, os individuais que possuem o domínio do conhecimento da sua função, dos que não possuem*”.

Este passo ajudou a caracterizar o perfil das funções, e a caracterização dos perfis de competências técnicas, pessoais, interpessoais e de liderança, onde foram definidos 5 *cluster* de competência transversais (genéricas e específicas), 5 dimensões comportamentais específicas para funções de Direção, 5 para funções de Supervisores/Coordenadores, e 5 para funções de Operadores/ Técnicos, distribuídas da seguinte forma:

Cluster de competências

➤ **Transversais:**

- Conhecimento do negócio
- Assiduidade e pontualidade
- Integridade e Honestidade
- Respeito pelos outros
- Orientação para clientes (internos e externos)

➤ **Diretores:**

- Liderança
- Visão estratégica
- Capacidade de decisão
- Desenvolvimento dos colaboradores
- Impacto organizacional

➤ **Supervisores/Coordenadores:**

- Orientação para resultados
- Resolução de problemas
- Planeamento e organização /Gestão do Tempo
- Capacidade de coordenação
- Gestão de prioridades

➤ **Operadores/Técnicos:**

- Trabalho em equipa
- Capacidade de aprendizagem
- Rigor e organização no trabalho
- Proatividade
- Tolerância ao Stress/ Resiliência

De modo, a contextualizar os pontos anteriores, realizei uma breve avaliação de funções, hierarquizando-as de acordo com o grau de exigência por categoria, tendo em conta o nível de responsabilidade das mesmas.

As escalas adotadas para o Sistema de Avaliação de Desempenho da Unicâmbio, foram as escalas ímpares, com cinco diferentes níveis de classificação, correspondendo a:

Nível 1 – Suficiente – quando existe uma inadequação do colaborador para a função ou este mostra evidente falta de competências, experiências ou maturidade para o desempenhar. Quando o resultado dos objetivos atingidos é inferior a < 75% do esperado;

Nível 2 – Necessita de desenvolvimento – o colaborador demonstra possuir alguma competência, atinge alguns, mas não a totalidade dos objetivos estabelecidos, com um desempenho global entre 76% e 90% do esperado;

Nível 3 – Alinhado com as expectativas – demonstra possuir competências, corresponde a uma atuação perfeitamente ao nível das exigências da função de um colaborador com o domínio da função e uma atuação esforçada, que atinge a totalidade dos objetivos, podendo mesmo exceder alguns. O nível de atingimento dos objetivos dos objetivos deve situar-se entre 91% e 105% do previsto;

Nível 4 – Excede as expectativas – demonstra possuir competências e excede uma parte significativa, mas não a totalidade dos objetivos estabelecidos, com um resultado global entre 106% e 119% do previsto;

Nível 5 – Excepcional – nível raramente atingido por um colaborador, que implica exceder a totalidade dos objetivos estabelecidos, alguns por larga margem, com um resultado global igual ou superior a 120%.

Nº	Escala	Ponderação
1	Insuficiente	<75%
2	Necessita desenvolvimento	76 – 90%
3	Alinhado com as expectativas	>91 – 105%
4	Excede as expectativas	>106 – 120%
5	Excepcional	>120%

Tabela 1 - Escala de resultados

As bandas percentuais de atingimento dos objetivos aqui referidos têm caráter indicativo, embora correspondam à prática comum, podendo ser modificados consoante o grau de exigência da Unicâmbio

Outros sim, para uma perceção mais clara e um enquadramento mais coerente da matriz de competência por parte dos colaboradores, utilizei como auxiliar o Manual de Competências de Camara, para criar um Manual com as Matrizes ajustadas ao *Core Business* da Unicâmbio. Fiz de igual modo, a identificação das *GAPS* (consiste na distância que vai entre o grau de atingimento dessa competência num determinado momento e o que está estabelecido no perfil ideal da função de um colaborador). Conforme ilustração no anexo 4.

4.2. - Avaliação de Desempenho

Foram alvos no processo piloto da implementação do SAD apenas 13 colaboradores, sendo:

- Área de tesouraria – 1 responsável pela Tesouraria e Controlo e 4 técnicos;
- Área de Contabilidade e finanças - 1 técnica de contabilidade, 1 técnica de Gestão financeira, 1 técnica financeira, 1 técnica de apoio a área financeira, 1 técnica de gestão e controlo e de custos;
- Área de informática – 1 supervisor do IT e 2 técnicos de informática.

O sistema proposto para Unicâmbio teve as seguintes fases:

- 1 Planeamento do processo de a avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir;
- 2 Realização da autoavaliação e de avaliação;
- 3 Reunião entre o avaliador e o avaliado;
- 4 Monitorização e revisão dos objetivos

Com a implementação do SAD, a Unicâmbio pretende que, cada colaborador conheça claramente o que se espera de si, o modo como serão avaliados os seus objetivos e/ou objetivos de grupo, pretende-se também que cada responsável saiba como e quando estabelecer os objetivos individuais e de equipa. Será realizada uma avaliação pela chefia direta e autoavaliação, que considero ser o método mais viável para colmatar esta lacuna no DRH, até a introdução e aceitação SAD na cultura da empresa e o envolvimento sobre tudo da Administração. O Ciclo de avaliação será semestral, com reuniões (*feedback*) mensais de acompanhamento.

Avaliadores de desempenho são as pessoas que, direta ou indiretamente, se envolvem na prática de detetar diferenças individuais de comportamentos no trabalho. Sendo assim, é necessário que os avaliadores consigam distinguir com neutralidade os comportamentos dos avaliados e para isso, é necessário treinamento e desenvolvimento das habilidades por parte dos entrevistadores, sendo que os responsáveis por essas avaliações variam de uma organização para outra, de acordo com as regras de cada departamento de Recursos Humanos, e no caso da Unicâmbio os avaliadores serão os Supervisores/Responsáveis diretos. Aos avaliados, ser-lhes-á dado o momento da autoavaliação.

E como, todo e qualquer processo de mudança por regra gera resistência, até ser introduzida na cultura da empresa, em termos de exigência de flexibilidade, planificação, envolvimento e o comprometimento, definição clara dos ganhos e benefícios, logo, é extremamente importante a consciencialização de todos os integrantes da empresa neste processo.

“O processo de mudança, para ser introduzido com sucesso, tem que antes ser maduramente pensado, quanto aos objetivos a atingir e o direcionamento a seguir, partilhado pela gestão de topo com os quadros e outros responsáveis da empresa, para obter deles o feedback indispensável ao seu aperfeiçoamento e executado com grande disciplina organizacional”.

(Camara, *et al.*, 1997, p.187)

Com base na afirmação de Camara, *et al.*, (1997, p.187), optou-se pela escolha deste método para que, seja facilmente inserida na cultura da empresa, com implementação faseada do processo avaliativo, e paulatinamente atingir-se o modelo que abranja todos os colaboradores da empresa, sendo que, o facto de existirem colaboradores que fazem parte da empresa desde a sua criação a resistência à mudança é maior, por caracterizarem o processo de AD como sendo uma interferência nas suas rotinas, daí a opção por um método menos complexos para gradualmente atingir-se o SAGD. Admitimos, porém, considero que este método tem um processo muito delicado por exigir maior equidade e transparência dos superiores hierárquicos (avaliadores) e do avaliado, todos os envolvidos no processo de avaliação devem estar prontos para dar e receber os *feedbacks* negativo e/ou positivo, e entender que é o momento de crescimento e desenvolvimento profissional.

Para garantir que todos os envolvidos estejam alinhados no SAD, o DRH disponibilizou toda a informação de consciencialização sobre a implementação do SAD no site interno da empresa e por email. A mim coube-me apenas, contribuir com o material de suporte (Manual de Avaliação de Desempenho) e preparação da formação para os avaliadores, no processo de avaliação de desempenho perante os seus colaboradores apresentação dos objetivos, metas, acompanhamento e avaliação, e aos avaliados no sentido de reconhecerem sobre a melhor forma de otimizarem os seus pontos fortes e as suas necessidade de desenvolvimento, e reduzir a imparcialidade do processo, mas não foi possível realizar a formação, por indisponibilidade da Organização.

A organização alvo definiu como critérios alvos do SAD, as competências genéricas e específicas, e os objetivos com base nas tarefas realizadas. Os objetivos de desempenho ajudam-nos a definir os resultados pretendidos num determinado período de tempo em alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. No caso da Unicâmbio, não foi possível estabelecer nenhum objetivo de grupo alinhado às estratégias da empresa, por falta de comunicação e do envolvimento da gestão de topo.

Na falta dos objetivos comuns (qualitativos e quantitativos), recorreremos aos objetivos qualitativos, com indicadores mensuráveis.

Na Unicâmbio foram considerados os seguintes critérios, assentes em 4 níveis de ponderação:

- 1) Objetivos individuais;
- 2) Objetivos de grupo;
- 3) Competências inerentes a categoria;
- 4) Competências genéricas.

Nota: Recorremos a este método pela ausência de comunicação dos gestores no que respeita as estratégias e objetivos da organização.

Ponderação por critério

Itens a serem avaliados	Ponderação
Objetivos individuais	35%
Objetivos de grupo	25%
Competências inerentes a categoria	20%
Competências genéricas	20%

Tabela 2 - Ponderação de cada critério de avaliação

Foi também minha responsabilidade elaborar os seguintes documentos;

- Elaboração do manual das Matrizes de Competência;
- Manual de Avaliação de Desempenho para os avaliadores e avaliados;
- Criação e elaboração da ficha do Descrito de Funções
- Criação e elaboração da ficha de levantamento dos objetivos para cada colaborador a ser avaliado
- Mapa do Plano de Ação Anual
- Criação e elaboração em Excel do formulário da Avaliação de Desempenho
- Fichas do Relatório de Avaliação de Desempenho.

V- CONCLUSÃO

Conclusão

No que diz respeito ao Sistema de Avaliação e Desempenho da Unicâmbio a sua implementação foi difícil devido aos meios humanos serem insuficientes. Desta forma, a apresentação das propostas de melhoria, irá ajudar a Unicâmbio a tornar o seu sistema mais eficaz. Assim, permitirá um sistema mais prático e transparente que por sua vez levará a uma maior eficácia organizacional.

Analisando os seis meses de estágio curricular na Unicâmbio e a realização deste relatório de estágio, posso afirmar que ambos foram uma mais valia para o nosso percurso profissional e académico. Uma vez que toda a parte prática só foi possível dada a existência de uma parte teórica. O estágio, foi a parte prática, este possibilitou uma experiência de trabalho e uma visão geral de como funcionam as diversas tarefas num departamento de Recursos Humanos.

Já a elaboração do relatório, a parte teórica, a revisão e as propostas de melhoria aqui exploradas permitiu-me explorar de forma sucinta em que consiste a Gestão e Avaliação do Desempenhos dos colaboradores. As propostas apresentadas só foram possíveis devido a revisão de literatura aqui descrita. Este relatório demonstra que a Gestão e Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais importantes na Gestão dos Recursos Humanos, dado que o capital humano é um fator chave para o sucesso empresarial. Além disso, todas as atividades realizadas pelos técnicos de recursos humanos têm por base o desempenho dos colaboradores. É através da gestão e avaliação de desempenho que a organização consegue compreender o desempenho e motivação dos seus colaboradores para atingirem os objetivos organizacionais.

5.1 Limitações

A primeira grande limitação no processo do estágio, foi o pouco tempo de trabalho dado o elevado volume de atividade que a área de RH da empresa tem.

A falta de capital humano disponível para o acompanhamento do processo foi outro fator, existe apenas uma pessoa a responder pela DRH, que é a diretora do RH, ela tem centralizada todas as tarefas da direção. Pois é sobre a mesma que recai, o processo de recrutamento e seleção, formação, processamento de salários, gestão de incentivos, e gestão de carreira, passando também a gerir o processo de AD, com esta subrecarga era muito difícil para a mesma, acompanhar a implementação do SAD, facto este que levou-nos a estender o estágio por um período mais longo, do que o previsto inicialmente, pois dependia da disponibilidade de tempo da orientadora para seguir ou não com a implementação.

É importante que o departamento de RH, promova sessões de *feedback* entre os avaliados e avaliadores ao longo do ano.

Atendendo as limitações acima referidas, não foi possível ministrar nenhuma formação sobre a implementação do SAD, por sua vez, a DRH passou a informação do processo por email, e coube-me reforçar a informação da implementação, no ato das entrevistas de levantamento para o ADF e explicar como, quando, recorreria o processo.

Senti a ausência do envolvimento da Gestão de Topo da empresa no que se refere a comunicação das estratégias da empresa, para a definição dos objetivos e respetiva distribuição das tarefas aos colaboradores.

Em suma, o facto de estarem todas as tarefas centralizadas a uma pessoa, e da limitação de tempo dentro da organização, dificultou o processo de implementação, tanto

no acompanhamento como na aprovação ou não dos modelos propostos para o SAD. A falta de definição de tarefas também, foi um tema de grande preocupação por parte dos colaboradores, levando alguns colaboradores a sentirem-se desmotivados.

5.2 Sugestões de melhoria

Para que o sistema de avaliação de desempenho seja efetivamente exequível, devemos antes refletir em torno da sua necessidade para a valorização do capital humano por meio da meritocracia.

Hoje, o capital humano é o bem mais valioso de qualquer organização, e este bem só é rentável quando é devidamente valorizado. Para tal, as organizações atualmente valorizam/remuneram o seu capital humano de acordo com o seu desempenho, ele terá, repercussões diretas no sistema de recompensas/remunerações, e eventualmente, indiretas no sistema de gestão carreira e no sistema de seleção, e a garantir a articulação da relação com outros sistemas de recursos humanos.

Ele impacta no recrutamento e seleção, como meio de atração dos melhores candidatos, ajudando a confirmar, afirmar e determinar a escolha do colaborador ideal para ocupação do cargo baseado nos resultados obtidos nas avaliações anteriores.

Impacta na gestão de carreira do colaborador, com base nos resultados adquiridos do SAD.

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), normalmente é traçado com base nos resultados da AD, análise dos *gaps*, identificação dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar.

A formação sendo uma prática que visa a operacionalização de um dispositivo facilitador da aprendizagem, gerado através da transformação da experiência (Kolb, 1984,

citado por Mobey e Salaman, 1995), é ainda considerado como um subsistema organizacional responsável pelo desempenho, por meio de suporte para as decisões administrativas, tais como o recrutamento e seleção, a gestão da remuneração e recompensas, formação e gestão de carreiras.

Para que o processo seja aceite pela organização, de formas a valorizar o mesmo e a mostrar a sua real importância, tem sido uma boa prática:

1. O envolvimento TOP DOWN em todas as fases do processo, o compromisso da gestão de top é imprescindível no início e no acompanhamento de qualquer processo de AD.
2. Alinhamento da GRH com a estratégia global da organização, a comunicação das estratégias da empresa, permitirá que os processos dos RH estejam alinhados as metas estratégicas definidas pela empresa.
3. Envolvimento dos gestores de linha, ajudará a melhorar a gestão dos seus colaboradores.
4. Definição dos objetivos alvos do processo da AD deve ser para;
 - Reconhecer o desempenho ou os resultados alcançados.
 - Dar feedback acerca do desempenho individual, grupal e da organização.
 - Identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional.
 - Recompensar os membros da organização.
 - Fundamentar decisões de gestão sobre carreiras profissionais.
 - Melhorar o clima organizacional.
5. Capital humano disponível para acompanhar o processo, e a criação de um grupo de trabalho onde estejam envolvidos os responsáveis ou representantes de outras unidades organizativas, operacionais e de apoio, de modo, que possam

acompanhar todo os processos e contribuir para adequação do SAD as reais necessidades e objetivos da organização.

Por isso o SAD deve estar sempre alinhado com base nas estratégias da empresa, por um lado, para ajudar a minimizar ou eliminar a subjetividade, por outro lado, cria na mesma uma melhoria continua e superação dos objetivos através do alinhamento claro dos objetivos individuais com os objetivos de negócio da empresa.

BIBLIOGRÁFIA

- Bilhim, João. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP
- Caetano, A. (2000). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. R.H. Editora
- Caetano, A., (2000). *Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas*. Editora RH
- Caetano, António & Vala.J, (2007, 3.^a edição). *Gestão de Recursos humanos – Contexto, Processos e Técnicas*; Editora RH, Lda
- Câmara, P. B. da G., Balreira, P., Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (E. Sílabo, Ed.) (1o). Lisboa.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos - Edição compacta*. (Atas, Ed.) (São Paulo:). São Paulo
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (E. Sílabo, Ed.) (3o).
- Drucker P. (1966). *O Gestor Eficaz*. 2^a ed. Harper Collins.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practise of Management*, Nova Iorque: Harper & Row, sito por Suart Crainer, os 50 melhores livros de Gestão, 1998, Editora Barbara Palla e Carmo, Linda a velha Portugal 1999
- Drucker, P.F. (1973). *Manegement: Tasks, Responsibilities and Practices*
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Education.
- Marques, J., Camara, P. (1999). *Novas Perspectiva da Gestão*, Editora Pergaminho, Lda – Lisboa Portugal

Maura, E. de: (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Edições Sílabo

Moura, Estêvão de. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos - Influências e Determinantes do Desempenho*; Edições Sílabo.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson/Prentice Hall.

Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho*, Edição e Distribuição LIDEL

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. (L. Horizonte, Ed.) (2.^a). Lisboa.

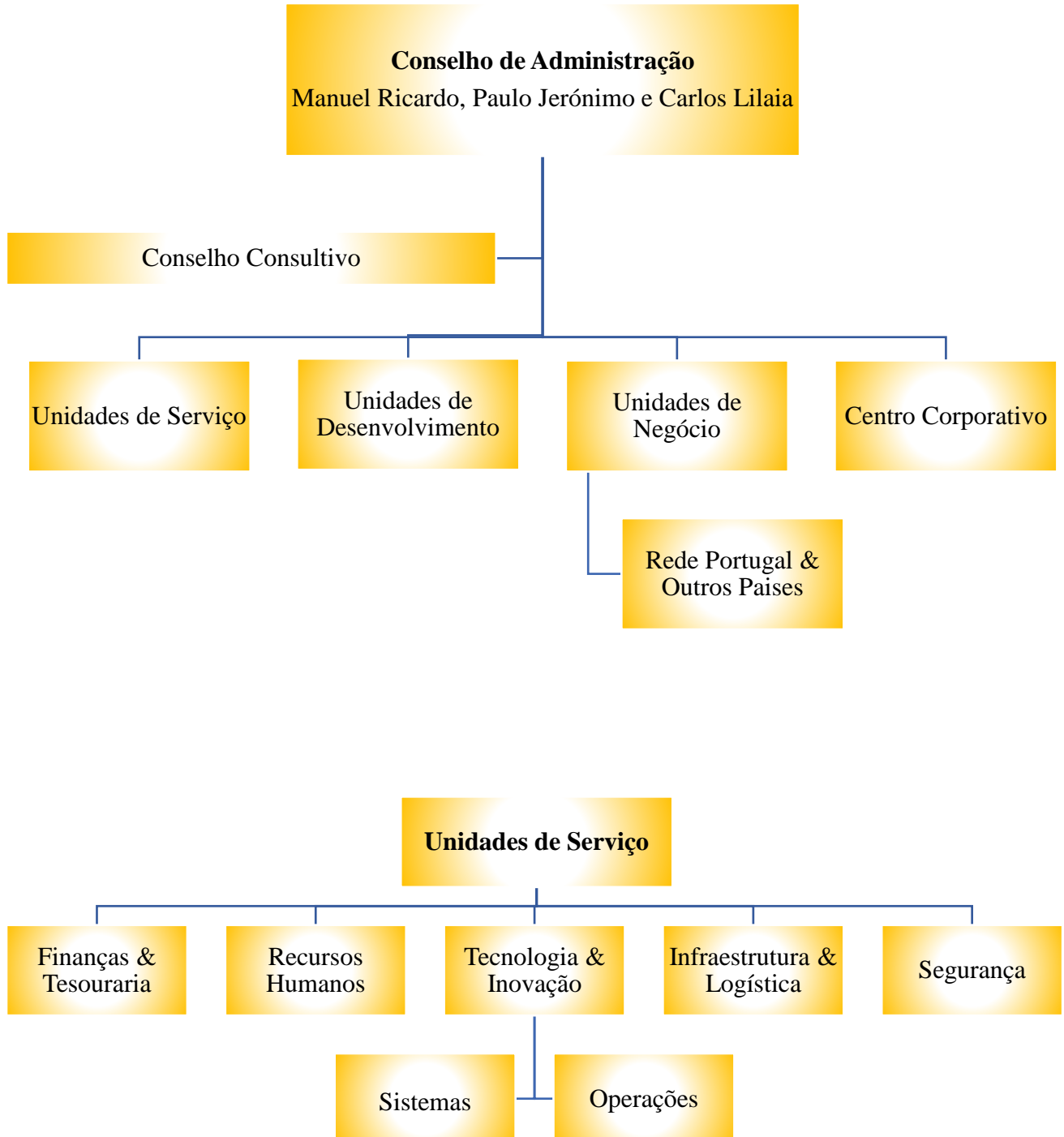
Valerio, Nuno (2017). *Unicâmbio 25 anos desde 1992 – Unindo Pessoas*. Edição Dato de Bigode, Lisboa

<https://www.ghassist.com/>

www.unicambio.pt/pt

ANEXOS

ANEXO I - ORGANIGRAMA



ANEXO II – QUESTIONÁRIO

Questionário de levantamento para Análise e Descrição de funções da
Unicâmbio

O presente questionário foi elaborado no âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, em que se pretende perceber e recolher dados necessário para a elaboração do ADF formal e devidamente estruturado.

Solicita-se que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível apostar numa melhoria continua na descrição das tarefas individuais e de grupo.

A sua opinião e o seu contributo são muito importantes para o enriquecimento de um modelo ajustado as exigências da função, pelo que se solicita que respondam e descrevam com sinceridade a todas as questões.

O questionário é totalmente anónimo e toda a informação recolhida é confidencial, sendo destinada, exclusivamente, à realização de um trabalho académico.

Para responder ao documento, basta descrever a sequência das questões apresentadas e coloca o X nas respostas de (Sim ou Não).

Muito obrigada pela colaboração

Questionário de Análise e Descrição de Funções

Data ___/___/20

1. Identificação:

1.1 Nome do titular da função:

1.2 Área Organizativa:

1.3 Unidade de Serviço:

1.4 Título da função(ões) anterior(es):

1.5 Título da função atual:

1.6 Tempo de serviço nesta organização:

1.7 Local de trabalho:

1.8 Nome do Supervisor direto:

1.9 Função:

1.10 Exerce supervisão?

Sim;

Não;

Nº de funcionários Cargo(s) que ocupam: _____

1.11. Teve formação para iniciar a função que desempenha atualmente?

Sim

Não

Qual?

Que outras formações já teve?

Das formações que teve, quais considera que foram de facto importantes para o exercício da sua função?

Que formações não teve, e considera que teriam sido importantes para ocupar este posto de trabalho?

2. Tarefas

Listar as tarefas que realiza diariamente (Como é um dia típico habitual na função?)

Tarefas	Natureza da Tarefa/ detalhes adicionais	Frequência	Grau de complexidade (1, 2,3)	Etapas

3. Atividades Irregulares

Que atividades realiza em períodos irregulares/momentos específicos (semanalmente/mensalmente/anualmente)?

Atividade	Objetivo	Frequência	Complexidade (1-3)

4. Volume de trabalho

Aumenta	7 – 8H	8- 9h	9- 10h	10- 11h	11- 12h	12h13h	13- 14h	15- 16h	16- 17h	17- 18h
2ª feira										
3ª feira										
4ª feira										
5ª feira										
6ª feira										
Sabado										

5. Que fatores podem interferir no desempenho na função?

6. Que sugestões tem para melhorar a qualidade do posto de trabalho.

7. Que outros aspetos considera relevantes para descrever a função?

ANEXO III – DESCRITIVO DE FUNÇÕES

1. FUNÇÃO	Secretaria
2. CATEGORIA	Secretaria Administrativa
3. REPORTA A	Conselho de Administração
4. DEFINIÇÃO DA FUNÇÃO	
	Principais atribuições
Responsabilidades Gerais	<p>Assessorar os Administradores no desempenho das suas funções, gerindo informações, auxiliando na execução das suas tarefas administrativas, marcando e cancelando compromissos;</p> <p>Controlar documentos e correspondências, atender clientes internos e externos; pode cuidar da agenda pessoal dos administradores;</p> <p>Preparar, registrar, expedir e arquivar o expediente do Gabinete dos Administradores;</p> <p>Receber, acomodar e expedir todas as entidades singulares e/ou coletivas que desejam entrar em contacto com os Administradores;</p> <p>Preparar todas as condições protocolares, o apoio logístico e técnico-material inerentes à realização de reuniões ao nível do Conselho de Administração e Conselho de Direção;</p> <p>Recebe, registrar e classificar toda a documentação dirigida ao gabinete dos Administradores;</p> <p>Executar outras tarefas superiormente orientadas.</p>
Tarefas inerentes	<p>Garantir assistência aos administradores</p> <p>Assegurar a receção, distribuição interna e o envio de todas as correspondências</p> <p>Assegurar a gestão da pasta dos seguros da empresa</p> <p>Fazer a gestão de todas as pastas dos parceiros da empresa</p> <p>Responder e enviar cartas e emails</p>

Fazer marcação de reservas de hotéis e de viagens para os administradores

Organizar os arquivos

Responder as reclamações e direcionar para as respetivas áreas

Auxiliar todas as áreas sempre que necessário, priorizando sempre a administração

5. COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Conhecer as técnicas e métodos de Arquivo e documentação

Capacidade de utilização de meios informáticos

Processamento de documentação

Conhecimento de inglês

6. COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS E INERENTES

- Conhecimento do negócio
- Assiduidade e pontualidade
- Integridade e honestidade
- Respeito pelos outros
- Orientação para o cliente (interno e externo)
- Trabalho em equipa
- Capacidade de aprendizagem
- Rigor e organização no trabalho
- Proatividade
- Tolerância aos Stress – Resiliência

ANEXO IV- Perfil de competências e Gaps de Competência

Perfil ideal de competência para Categoria de Diretores

Competência	Exigência				
	1	2	3	4	5
Genéricas					
Conhecimento do Negócio					
Assiduidade e Pontualidade					
Integridade e Honestidade					
Respeito pelos Outros					
Orientação para clientes (internos e externos)					
Específicas					
Liderança					
Visão estratégica					
Capacidade de decisão					
Desenvolvimento dos colaboradores					
Impacto Organizacional					

Perfil ideal de competência para Categoria de Supervisores / Coordenadores

Competência	Exigência				
	1	2	3	4	5
Genéricas					
Conhecimento do Negócio					
Assiduidade e Pontualidade					
Integridade e Honestidade					
Respeito pelos Outros					
Orientação para clientes (internos e externos)					
Específicas					
Orientação para resultados					
Resolução de problemas					
Planeamento e organização + Gestão de tempo					
Capacidade de Coordenação					
Gerir Projetos					

Perfil ideal de competência para Categoria Técnicos / Operadores

Competência	Exigência				
	1	2	3	4	5
Genéricas					
Conhecimento do Negócio					
Assiduidade e Pontualidade					
Integridade e Honestidade					
Respeito pelos Outros					
Orientação para clientes (internos e externos)					
Específicas					
Trabalho em equipa					
Capacidade de aprendizagem					
Rigor e organização no trabalho					
Proatividade					
Tolerância ao stress → Resiliência					

IDENTIFICAÇÃO DAS GAPS DE COMPETÊNCIAS

Um gap (intervalo) de competências consiste na distância que vai entre o grau de atingimento dessa competência num determinado momento e o que está estabelecido no perfil ideal da função de um colaborador.

Esta identificação ocorre, tipicamente, no momento da avaliação de desempenho do colaborador, a título de exemplo colocamos o quadro abaixo:

Gaps de Competências para técnicos/ operadores

Técnicos / Operadores					
Competência genéricas	Exigência				
	1	2	3	4	5
Conhecimento do Negócio					○●
Assiduidade e Pontualidade			○	●	
Integridade e Honestidade	○		●		
Respeito pelos Outros		○	●		
Orientação para clientes (internos e externos)		○		●	

Competência específicas	Grau de atingimento				
	1	2	3	4	5
Trabalho em equipa					○●
Capacidade de aprendizagem			○	●	
Rigor e organização no trabalho			○↔	●	
Proatividade	○				●
Tolerância ao stress → Resiliência		○		●	

○ Grau atual de atingimento
● Grau ideal de atingimento