

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Rita da Rocha Ribeiro

Gestão de Desempenho numa PME do setor das Tecnologias de Informação

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Ana Rita da Rocha Ribeiro

Gestão de Desempenho numa PME do setor das Tecnologias de Informação

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Doutora Viviana Meirinhos
Coorientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Vila do Conde, outubro de 2016

Ana Rita da Rocha Ribeiro

**Gestão de Desempenho numa PME do setor das Tecnologias de
Informação**

Trabalho de Projeto
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente
Professora Doutora Dora Martins
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão- Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Viviana Meirinhos
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão- Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Diana Vieira
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do
Porto

Vila do Conde, outubro de 2016

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto desenvolveu-se ao longo de um período atribulado da minha vida. Não foi fácil gerir todas as dificuldades, mas o terminar deste projeto foi o concretizar de um sonho. Assim, aproveito esta oportunidade para agradecer:

Ao meu grande pilar, a minha família, obrigada por tudo! Pela partilha de experiências, por todo o carinho, por me apoiarem e acreditarem sempre em mim. Principalmente aos meus pais e ao meu irmão por serem um exemplo de vida e por todos os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse continuar a estudar. Sem vocês nada disto teria sido possível!

À Shortcut agradeço por ter permitido a realização deste projeto de intervenção, pela forma acolhedora com que me receberam ao longo do estágio curricular e pela disponibilidade demonstrada.

Às minhas orientadoras agradeço por orientarem o meu trabalho, pela disponibilidade, compreensão, partilha de conhecimentos e por me incentivarem ao longo deste ano.

Aos meus amigos quero agradecer as palavras de incentivo, o carinho, a disponibilidade e por me apoiarem ao longo do meu percurso académico.

Por fim, ao meu namorado pela paciência, pelo apoio e por compreender a importância da realização deste projeto, incentivando-me a continuar nos momentos mais difíceis.

Agradeço assim a todos os que contribuíram para que fosse possível!

RESUMO ANALÍTICO

Este projeto de intervenção apresenta os pressupostos, a estratégia e os procedimentos realizados para dar resposta à potencialidade selecionada na entidade acolhedora de estágio, a empresa Shortcut, Lda.

A Shortcut obteve a certificação na NP4427:2004 e para o cumprimento da referida norma foi proposto à empresa a criação de um sistema de gestão de desempenho. Este sistema é pertinente e uma mais-valia para a referida empresa, nomeadamente para melhorar a gestão dos recursos humanos.

O sistema de gestão de desempenho é um processo exigente que permite o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos seus colaboradores. Disponibiliza ainda à organização um conjunto de informações que auxiliam no processo de decisão, bem como no desenvolvimento de medidas para corrigir eventuais problemas.

Neste projeto apresenta-se um sistema de avaliação de desempenho para a Shortcut. Na metodologia, as técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental, normativa e empírica, conversas informais e a observação dos colaboradores/diretores no decorrer da realização das suas funções. Assim, com base na informação obtida, foram definidos os objetivos pretendidos para este projeto que permitiram a conceção do planeamento estratégico, com a definição da estratégia, dos respetivos âmbitos e objetivos estratégicos. A partir deste, foi definido o planeamento operacional, através da definição dos objetivos operacionais e respetivas atividades a desenvolver, bem como a calendarização e os momentos de avaliação do projeto.

Ao longo do projeto, concebeu-se um conjunto de instrumentos orientadores do sistema, nomeadamente um descritivo de funções, um portefólio de competências bem como uma lista de indicadores para avaliar cada função. Foi também criado um manual do sistema de gestão de desempenho.

A implementação deste projeto deu origem a um novo sistema de gestão de desempenho individual, com o respetivo manual do sistema e os instrumentos necessários para a sua concretização. Conclui-se, desta forma, que o projeto colmatou uma lacuna então existente.

Palavras-chave: gestão de desempenho; objetivos; competências; ciclo de desempenho; desempenho

ABSTRACT

This intervention project presents the assumptions, strategy and procedures for responding to the selected potential in the welcoming internship entity, Shortcut, Lda.

Shortcut has obtained NP4427:2004 certification, so in compliance with that we proposed the creation of a performance management system to the company. This system will be relevant and a valuable asset to the company. mainly to get better the human resources management.

A performance management system is a demanding process that allows the alignment between organizational goals and employees' individual purposes. It also offers the company a set of information that can assist in decision-making, as well as in developing measures to correct any problem that may occur.

This project presents a system of performance assessment for Shortcut. The data collection methodology used was document analysis, as well as empirical and normative analysis, informal conversations and the observation of employees/directors while performing their duties.

So that, from the obtained information, the goals of this project were defined as well the strategic planning, including the scopes and the strategic goals. After that, it was defined the operational planning, which includes the operational goals, activities to develop, the timings and the evaluation moments of this project.

In the course of this project, a function's analysis and description was conducted, a skills portfolio and the required indicators to evaluate each function were set. A manual for the individual performance management system of Shortcut was also created.

The implementation of this project gave rise to a new individual performance management system, with its corresponding system manual and the required instruments for its realization. We can, therefore, conclude that the project has filled an existing gap.

Keywords: performance management; goals; skills; performance cycle; performance

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
INTRODUÇÃO.....	11
PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA SHORTCUT - CONSULTORIA E SERVIÇOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, LDA.....	13
1.1. Estrutura da Organização.....	16
1.2. Caracterização dos Recursos Humanos.....	18
PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
2.1. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos.....	20
2.2. Apresentação dos Processos de GDRH.....	22
2.2.1. Gestão Administrativa.....	23
2.2.2. Recrutamento e Seleção.....	24
2.2.3. Acolhimento e Integração.....	26
2.2.4. Formação.....	27
2.2.5. Comunicação Organizacional.....	29
2.2.6. Gestão de Recompensas.....	30
2.2.7. Gestão da Qualidade.....	31
2.2.8. Gestão da Saúde Ocupacional.....	32
2.2.9. Gestão do Clima Organizacional.....	33
2.2.10. Gestão das Relações Laborais.....	34
2.2.11. Gestão de Desvinculação.....	34
2.2.12. Responsabilidade Social.....	36
PARTE III – PLANEAMENTO DO PROJETO.....	37
3.1. Identificação da potencialidade da Shortcut.....	37
3.2. Finalidade do Projeto de Intervenção.....	41
3.3. Planeamento Estratégico.....	42
3.3.1. Opções Estratégicas.....	42
3.3.1.1. Gestão de desempenho por objetivos.....	42
3.3.1.2. Gestão de desempenho por competências.....	44
3.3.1.3. Gestão de desempenho misto.....	46
3.4. Estratégia.....	48

3.4.1. Âmbitos Estratégicos	55
3.4.2. Objetivos estratégicos.....	56
3.5. Planeamento Operacional	58
3.5.1. Objetivos operacionais e atividades.....	58
3.5.1.1. Planeamento dos objetivos operacionais	64
3.5.2. Calendarização	74
3.5.3. Destinatários do Projeto.....	76
3.5.4. Equipa do Projeto	76
3.5.5. Percursos Críticos.....	77
3.5.6. Orçamento do projeto	78
3.5.7. Sistema de Avaliação do Projeto	80
PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	82
4.1. Implementação do âmbito estratégico 1 – Análise de Funções.....	83
4.2. Implementação do âmbito estratégico 2 - Procedimentos do Sistema ..	89
4.3. Avaliação Geral do Projeto	102
CONCLUSÃO.....	103
Validação do Projeto de intervenção	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS	112
Anexo A: Grelha de Observação	113
Anexo B: Lista dos Indicadores.....	114
Anexo C: Indicadores para cada função:	115
Anexo D: Calendarização	117
Anexo E: Descrição e Análise de Funções (DAF).....	119
Anexo F: Manual do Sistema de Gestão de Desempenho	133

Lista de Figuras

Figura 1: Valores Organizacionais	16
Figura 2: Organograma	18
Figura 3 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos	22
Figura 4: Síntese do Planeamento Estratégico	57

Lista de Tabelas

Tabela 1: Check -List dos Processos	23
Tabela 2: Âmbitos e objetivos estratégicos	55
Tabela 3: Objetivos operacionais do âmbito estratégico 1	59
Tabela 4: Objetivos operacionais do âmbito estratégico 2	62
Tabela 5: Planeamento Operacional 1.1.	65
Tabela 6:Planeamento do objetivo operacional 1.2.....	66
Tabela 7: Planeamento operacional 1.3.	67
Tabela 8:Planeamento do objetivo operacional 2.1.....	69
Tabela 9: Planeamento do objetivo operacional 2.2.....	72
Tabela 10: Planeamento do objetivo operacional 2.3.....	73
Tabela 11:Calendarização do Projeto.....	75
Tabela 12: Percursos críticos do projeto	77
Tabela 13:Orçamento dos Recursos Humanos.....	78
Tabela 14: Orçamento dos recursos primários.....	78
Tabela 15: Orçamento dos recursos.....	79
Tabela 16: Orçamento dos custos totais	79
Tabela 17:Avaliação On-going dos Objetivos Estratégicos	80
Tabela 18: Avaliação ex-Post da finalidade.....	81
Tabela 19: Funções identificadas na Shortcut.....	85
Tabela 20: Competências Identificadas para cada função	88
Tabela 21 Calendarização do sistema.....	96

INTRODUÇÃO

Ao refletirmos sobre a realidade dos dias de hoje, em que as empresas necessitam de estar permanentemente atualizadas e em constante processo de inovação, concluímos facilmente que elas necessitam de obter vantagens competitivas e apostar no desenvolvimento, por forma a conseguirem singrar no mercado.

Atualmente, no caso específico das pequenas e médias empresas, consideradas únicas e flexíveis, e com potencial de crescimento no mercado, estas tendem a ter mais facilidade em reestruturar os seus procedimentos (Gomes & Yasin, 2011), em prever possíveis contrariedades e em desenvolver estratégias para aumentar a competitividade. Daí ser importante refletir acerca dos processos e métodos que podem influenciar a obtenção de uma posição mais forte no mercado. Isto envolve sempre a identificação dos objetivos que a empresa pretende atingir, considerando os respetivos caminhos críticos, com o intuito de melhorar os processos da organização, tornando-os mais eficientes e flexíveis (Francisco, 2013).

Atendendo ao quão importante é as empresas aumentarem a sua produtividade, rentabilizando o desempenho dos seus colaboradores, para assim poderem prosperar no mercado, considera-se que a gestão do desempenho dos colaboradores é um instrumento essencial que deve ser desenvolvido. Este concentra-se no desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho individual dos colaboradores.

Com a sua implementação, é possível detetar desvios ou falhas nos processos realizados pela empresa, bem como na contribuição de cada colaborador para os objetivos estabelecidos, o que permite que sejam desenvolvidas medidas para minimizar as falhas detetadas e para proporcionar melhores resultados à organização.

Neste sentido, considera-se que a gestão de desempenho é um processo contínuo, que promove o envolvimento dos colaboradores e possibilita a recolha de informações sobre o respetivo desempenho, levando a que os objetivos sejam sistematicamente revistos e a que os processos organizativos sejam melhorados, não sendo apenas avaliado o desempenho dos colaboradores de forma ocasional

(Aguinis, 2009; Taticchi, Tonelli, Cagnazzo, 2010; Silva, 2012), mas também favorecendo o desenvolvimento de competências.

Neste contexto específico, a elaboração do presente projeto vai de encontro a uma necessidade sentida pela empresa Shortcut- Consultoria e Serviços de Tecnologias de Informação, Lda., devido à inexistência de um processo de gestão de desempenho. Assim, depois de concluída a auditoria aos processos de recursos humanos no âmbito do sistema de gestão da qualidade e de realizada uma descrição dos processos existentes foram identificadas as potencialidades existentes, tendo sido acordado com a direção qual seria o processo a desenvolver. Seguidamente deu-se então início à realização do projeto que passamos a descrever, bem como as respetivas limitações.

Este projeto encontra-se dividido em 4 partes. Num primeiro momento é realizada a caracterização da empresa e da função específica dos recursos humanos. De seguida, é apresentada a potencialidade selecionada, bem como o planeamento estratégico e operacional do projeto. Por fim, descreve-se a implementação do projeto e efetua-se a avaliação da implementação do mesmo.

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA SHORTCUT - CONSULTORIA E SERVIÇOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, LDA

A Shortcut surgiu em 2001. É uma pequena e média empresa que desenvolve a sua atividade no mercado das Tecnologias de Informação. A empresa presta serviços de consultoria especializada em Tecnologias de Informação (TI) e de *outsourcing* de profissionais de TI qualificados, bem como dedica-se ao desenvolvimento e exploração de produtos próprios e de soluções à medida do cliente.

A Shortcut é uma empresa especializada no desenvolvimento e implementação de *software*, especialmente na área de recursos humanos e das telecomunicações, destacando-se de entre as soluções tecnológicas que desenvolve: o portal do colaborador (*PplPortal*) que permite organizar e monitorizar os recursos humanos de uma empresa, de forma simples; o sistema de gestão do conhecimento (*Nofishbone*) é uma ferramenta para gestão de projetos internacionais; o sistema de empacotamento de *software* (*SmartPackager*) que automatiza o processo de embalagem; as soluções de *webconferencing* baseadas em webRTC (*Web Real Time Communication*) que permite a colaboração em tempo real e a integração de plataformas diferentes; e a solução *eCommerce*, esta permite a criação de uma loja na web. Ao longo dos anos, tem crescido de forma sustentável e ponderada. Conta com uma equipa de profissionais competente e certificada, que desenvolve soluções inovadoras e criativas, que procuram ir ao encontro dos desafios colocados pelos clientes.

Devido à diversidade de clientes, que vai desde pequenas e médias empresas a grandes empresas situadas no território nacional e internacional, podendo destacar: Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS, EPE); *Critical software*; USO; PT Inovação; Medidata; AstraZeneca; Ubbin; Câmara Municipal do Porto; Wiremaze; Planeta Virtual; Amniatía Internacional; Douro Valley; By Azul; tmn; Vodafone.

A empresa assume um compromisso sério com todos os *stakeholders*, adota comportamentos eticamente responsáveis e sustentáveis e assegura, igualmente, a excelência em todos os projetos, através da qualidade, rigor e profissionalismo. O seu *slogan* “O atalho para os seus clientes” reflete bem o seu posicionamento e forma de estar no mercado.

Paralelamente, a Shortcut conta com várias parcerias estratégicas, que lhe permitem obter novas sinergias e complementar as soluções apresentadas, tendo sido considerada, nos últimos anos, pela Semana Informática, como uma das 200 maiores empresas de TI em Portugal.

A Shortcut dispõe de um núcleo de Investigação Desenvolvimento e Inovação (ID&I) interno, que apresenta um plano de atividades estruturado a médio-longo prazo, enquadrado numa estratégia de valorização das atividades, considerando que o desenvolvimento de *software* deve incorporar uma vertente claramente inovadora, que lhe permita alavancar novas oportunidades de negócio e de mercado, bem como aumentar o valor dos produtos e dos serviços de oferta. Acredita, ainda, que a valorização económica e social do *know-how* tecnológico da Shortcut passa indiscutivelmente pelo reforço da sua ligação aos agentes das várias interfaces tecnológica, organizacional e de mercado, entre as quais o conhecimento circula e é transferido.

Para a concretização da sua visão” *Ser uma referência pela inovação em produtos e soluções TIC com geração de alto valor acrescentado, em particular na Gestão de Pessoas*” e tendo como missão “*Utilizar o know-how e criatividade para conceber e desenvolver soluções e produtos TIC inovadores, assim como aconselhar os clientes a selecionar as melhores opções para a otimização e melhoria dos seus processos. Comercializar e implementar soluções próprias e de parceiros estratégicos no mercado, [Prestar serviços TIC em outsourcing]*”, a Shortcut atua em áreas de negócio no mercado que permitam integração entre si, fomentando sinergias e criando valor acrescentado, para encontrar sempre a solução mais adequada à necessidade do cliente. Com esta customização do produto-serviço, a empresa visa responder, de forma adequada, às necessidades dos seus clientes e, ao mesmo tempo, incorporar soluções inovadoras, baseadas nas modernas tecnologias de informação, desde que acrescentem valor e sejam relevantes para os processos do cliente.

Em 2009, a Shortcut viu reconhecida a sua vertente de Idoneidade Científica nos domínios de *webservices* para serviços *online* ao cidadão e de soluções aplicadas às telecomunicações e desde de 2010 é PME Líder.

É parte integrante da cultura da Shortcut acreditar que a melhor maneira de enfrentar o futuro é concentrando-se em fazer bem o que sabe, incorporando melhorias contínuas e aliando-se a parceiros estratégicos que também queiram, entusiasticamente, vencer todas as adversidades e atingir metas de sucesso. Assim, é objetivo primordial da empresa encontrar sempre a solução mais adequada de modo a satisfazer os clientes, sem, todavia, descuidar a gestão eficiente dos recursos e assegurar a implementação de estratégias competitivas que permitam um crescimento sustentado num mercado cada vez mais global.

A Shortcut considera que uma cultura de colaboração e interajuda, certamente, promoverá a melhoria contínua, partindo da base que as pessoas são o alicerce do sucesso. Consequentemente é seu objetivo captar, reter e desenvolver profissionais de excelência.

A Política de Gestão de Recursos Humanos existente na Shortcut baseia-se no respeito pela dignidade, diversidade e direitos individuais de cada pessoa, tratando cada colaborador com justiça, enquanto potencia as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, respeitando sempre o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Neste sentido, a partilha de conhecimento é incentivada e as ideias dos colaboradores são valorizadas. A Shortcut é, pois, uma empresa que conta com a participação e interesse dos seus colaboradores, pois são eles que representam o seu Capital Humano, no cumprimento da estratégia global. Também por este motivo, os funcionários não são tratados pelo respetivo título académico. Observa-se, que todos os colaboradores colaboram entre si, ajudando-se mutuamente.

A Shortcut promove e privilegia a partilha de informação através da intranet, encontrando-se aí disponibilizada a maioria da informação de que os colaboradores necessitam para desempenhar as suas funções.

Conforme especificado na página da Intranet, esta orienta-se pelos seguintes valores: Inovação, Competência, Responsabilidade e Coesão. Acredita que eles representam o seu compromisso interno de melhoria contínua e que sustentam, igualmente, a sua atividade diária. Serão, portanto, estas as atitudes,

crenças e princípios que regem os seus comportamentos no seio da Shortcut, enquanto norteiam os colaboradores para alcançarem os respetivos objetivos, executarem a missão e atingirem a visão da empresa.



Figura 1: Valores Organizacionais (Fonte: Intranet da Shortcut)

1.1. Estrutura da Organização

A Shortcut está organizada hierarquicamente, subdividindo-se nos seguintes departamentos: Direção, Departamento de Melhoria Contínua, Departamento Financeiro, Departamento de Marketing, Departamento Comercial, Departamento Soluções TI, Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Tecnologias de Informação (Figura 2 – organograma).

A Direção é responsável pela administração da empresa, bem como por planejar, orientar e monitorizar a execução dos planos estratégicos da empresa, tomar decisões e supervisionar o cumprimento eficiente de todas as atividades relativas aos vários departamentos da mesma. A direção é constituída por dois sócios, considerando que um é o sócio-gerente.

O Departamento de Melhoria Contínua é encarregue de concretizar as políticas de Qualidade, de IDI e de RH da empresa, verificar as atividades de melhoria constante que estão previstas nos procedimentos aplicados aos vários processos, de forma a comprovar que as características definidas para as soluções TI cumprem os requisitos estabelecidos, contribuindo para a transparência. Simultaneamente, este departamento apoia a preparação de medidas de desenvolvimento das várias áreas da empresa.

O Departamento Financeiro está encarregue de gerir e aprovar a execução dos pagamentos a efetivar, realizar planos financeiros, supervisionar o cumprimento das obrigações fiscais, bem como tratar de outros assuntos referentes à parte financeira da empresa.

O Departamento de Marketing responsabiliza-se por estudar o mercado e os seus clientes, por elaborar estratégias, planear e monitorizar ações para divulgação das soluções tecnológicas desenvolvidas pela empresa, atuando ao nível da gestão do produto, dos clientes e da comunicação.

O Departamento Comercial encarrega-se de planear e executar medidas relacionadas com a comercialização das soluções criadas pela empresa, com o intuito de atingir os objetivos de venda estipulados.

O Departamento Soluções TI é responsável por analisar, desenvolver, monitorizar e dar suporte técnico a aplicações e bases de dados, bem como analisar as necessidades dos clientes e criar aplicações ou *softwares* conforme o pretendido. Neste departamento estão subordinados a maioria dos colaboradores (82%), sendo estes responsáveis pelo processo produtivo da empresa

O Departamento Recursos Humanos é intendente da gestão do capital humano da empresa e por realizar os procedimentos necessários relativamente aos colaboradores da empresa, bem como proporcionar o seu desenvolvimento profissional.

Por último, o Departamento de Tecnologias de Informação é responsável por administrar e monitorizar a infraestrutura de rede, realizar os *backups*, garantir o bom funcionamento dos equipamentos informáticos e dos sistemas necessários para a realização das atividades da empresa. As funções deste departamento são realizadas por um colaborador.

O sócio-gerente é ainda responsável pelos departamentos: Financeiro, Comercial e de Soluções TI. E as funções dos restantes departamentos (Melhoria Contínua, Recursos Humanos e Marketing) são desenvolvidas pelo outro sócio. Já, a Assessora da direção desenvolve funções transversais a todos os departamentos da empresa.



Figura 2: Organograma (Fonte: Intranet da Shortcut)

1.2. Caracterização dos Recursos Humanos

Segundo o balanço social de 2015, o total de colaboradores vinculados à Shortcut é 23, são essencialmente do género masculino (78%), com idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos, salientando-se uma maior concentração de colaboradores entre os 30 e os 39 anos (65%).

Os colaboradores da Shortcut apresentam, na sua quase totalidade, habilitações literárias ao nível do ensino superior (91%) e os restantes variam entre o ensino secundário e especializações de nível 5. Apenas 30% dos colaboradores está vinculado há menos de 5 anos, destacando-se a existência de uma tipologia contratual predominante, 18 colaboradores com contrato a termo indeterminado (78%), isto evidencia que a Shortcut proporciona alguma segurança e estabilidade aos seus colaboradores.

Há 5 categorias profissionais destacando-se a categoria de Analista de Sistemas com 19 colaboradores (82%), existindo apenas um colaborador para cada uma das restantes categorias: Escriturária, Designer, Diretor de Recursos Humanos e Diretor de Serviços.

PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Shortcut acredita que as pessoas são o alicerce do seu sucesso, pelo que é seu objetivo captar, reter e desenvolver profissionais de excelência. É permanente uma especial preocupação para com estes ativos, nomeadamente através da sua atracção, desenvolvimento e retenção, evidentes na política de Recursos Humanos (RH), bem como na aposta na formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Para proceder à caracterização da função de Recursos Humanos da Shortcut, bem como dos processos de recursos humanos existentes, a metodologia usada foi baseada na análise teórica, normativa e documental aos manuais da empresa nomeadamente o de Recursos Humanos, o de acolhimento, o de gestão do sistema integrado, técnico e o código de conduta, com a intenção de recolher informação sobre a mesma. Simultaneamente foi analisada a informação disponível na intranet. Por último, observou-se empiricamente o funcionamento do departamento de recursos humanos e manteve-se conversas informais com a diretora do departamento e com a assessora da direcção, realizadas com o objetivo de recolher informação sobre os processos existentes, nomeadamente, perceber como eram planeadas as atividades referentes a cada processo, como os processos eram avaliados, os procedimentos que adotavam para cada processo, de que modo estes funcionavam, que instrumentos existiam na empresa, quais eram os pontos fortes e os principais problemas, quais as necessidades que detinham, que medidas de melhoria sugeriam e, em caso de inexistência do processo, questionamos qual o motivo.

2.1. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos é composto por dois colaboradores, sendo que um assume a direção de recursos humanos e o outro é assessora da direção sendo que cada um dos colaboradores assume funções distintas. A assistente técnica ocupa-se da vertente operacional, sendo responsável pela realização das tarefas relacionadas com todos os processos de recursos humanos.

A diretora de Recursos Humanos desenvolve as funções de gestão e desenvolvimento dos colaboradores e coordena as atividades relacionadas com os recursos humanos da empresa. Tem como “principal objetivo o alcance dos objetivos estratégicos da organização através da adequação do seu capital humano” (Manual de Recursos Humanos, p.4). A gestão de Recursos Humanos é responsável por:

- ✓ Promover ações de acolhimento e de integração dos novos Colaboradores, favorecendo a sua identificação com a cultura, os objetivos da empresa;
- ✓ Registo da correspondência bem como os procedimentos administrativos decorrentes;
- ✓ Programar, executar medidas desenvolvidas para estimular a motivação profissional o espírito de equipa e o sentimento de orgulho e de pertença à empresa;
- ✓ Elaboração dos relatórios e mapas relativos aos Recursos Humanos, previstos na lei;
- ✓ Promover uma cultura de mérito, de recompensas relacionadas com os objetivos estipulados, outrora;
- ✓ Realizar o levantamento das necessidades de formação, tendo em vista o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, gerir todo o processo de formação;
- ✓ Gerir e preparar os processos administrativos dos vínculos laborais estabelecidos;

- ✓ Proceder ao levantamento de indicadores de gestão e garantir a sua permanente atualização;
- ✓ Gerir os processos de acidentes de trabalho;
- ✓ Controlar a assiduidade dos colaboradores;
- ✓ Organizar e acompanhar os processos de recrutamento e seleção de pessoal;
- ✓ Realizar os processos de estágios;
- ✓ Emitir declarações, certidões e outros documentos, exigidos por lei ou requeridos pelos interessados;
- ✓ Rececionar candidaturas;
- ✓ Garantir a gestão administrativa dos recursos humanos, bem como o envio de toda a informação necessária para o processamento salarial e respetivos descontos;
- ✓ Gestão do economato;
- ✓ Gestão do Arquivo, mantendo-o devidamente organizado e atualizado, nomeadamente, os processos individuais dos colaboradores tanto em suporte papel e informatizado bem como organizar e manter atualizada a base de dados de recursos humanos;
- ✓ Organizar e preparar os processos relativos a cessações, renovações contratuais e/ou rescisões;
- ✓ Gerir os processos relacionados com a prestação de trabalho extraordinário, deslocações em serviços entre outros.
- ✓ Cumprir as obrigações fiscais e contributivas referentes aos vencimentos dos colaboradores.
- ✓ Promover análises e descrições de funções do pessoal;

A estrutura organizacional do departamento de recursos humanos é composta por 5 áreas distintas, nomeadamente recrutamento, seleção, acolhimento e integração, gestão administrativa, gestão da desvinculação, formação e desenvolvimento dos colaboradores e, sistemas de recompensas, entre as quais

existe uma interligação garantindo o bom funcionamento do departamento (Figura 3 - Estrutura do Departamento de Recursos Humanos).

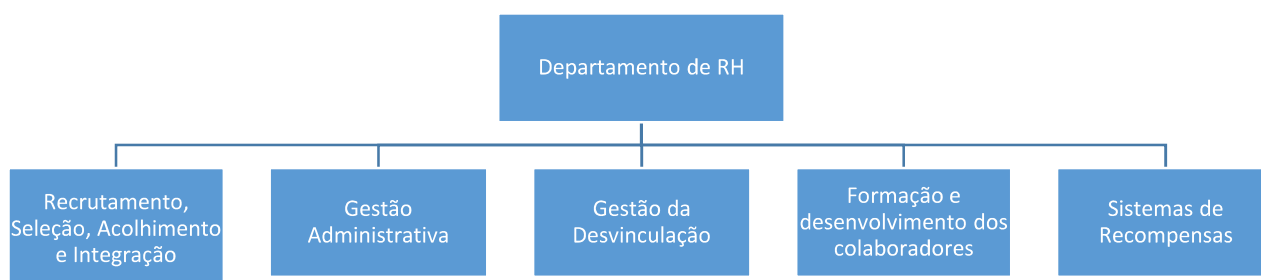


Figura 3 Estrutura do Departamento de Recursos Humanos (Fonte: Elaboração Própria com base em conversas informais)

2.2. Apresentação dos Processos de GDRH

A auditoria interna realizada na Shortcut ao Departamento de Recursos Humanos permitiu identificar e descrever os processos existentes, bem como as suas potencialidades. Deste modo, foi criada a tabela número 1, com base na informação consultada na bibliografia de Caetano e Vala (2007); Gomes, *et al.* (2008); Camara, *et al.* (2013); Cunha, *et al.* (2007), que pretende clarificar e sistematizar a informação recolhida através da análise de documentos da empresa e de conversas informais com a diretora de recursos humanos.

PROCESSO	EXISTE?	
	Sim	Não
Recrutamento & Seleção	x	
Acolhimento & Integração	x	
Análise e Descrição de Funções		x
Gestão de Desempenho		x
Formação	x	
Gestão Administrativa	x	
Gestão da Qualidade	x	
Gestão da Saúde Ocupacional	x	

PROCESSO	EXISTE?	
	Sim	Não
Comunicação Organizacional	x	
Gestão de Carreira		x
Gestão de Recompensas	x	
Gestão de Desvinculação	x	
Gestão do Clima Organizacional	x	
Gestão das Relações Laborais	x	
<i>Coaching</i>		x
Gestão Internacional dos RH		x
Responsabilidade Social	x	

Tabela 1: Check -List dos Processos (Fonte: Gomes, *et al.*,2008; Caetano & Vala,2007; Camara, *et al.*,2013, Cunha, *et al.*,2006)

2.2.1. Gestão Administrativa

Segundo Peretti (2001) o processo de gestão administrativa consiste na realização de um conjunto de tarefas, desenvolvidas de modo a que toda a informação relativa aos recursos humanos da empresa esteja organizada e atualizada. O mesmo autor salienta, ainda a importância da existência de registos das atividades realizadas pelo departamento de recursos humanos (Peretti, 2001). No que concerne à gestão administrativa da Shortcut, verifica-se que coloca em prática os procedimentos descritos pelo autor.

Após a realização do contrato de trabalho ou protocolo de estágio é criado, o processo individual do colaborador em suporte papel e digital e preparam-se os recursos materiais necessários, bem como as credenciais de acesso à rede da Shortcut.

O controlo de assiduidade é realizado de forma eletrónica, através do registo de cada colaborador na Intranet. Este procedimento é obrigatório e deve ser realizado quando o colaborador inicia ou termina o seu horário de trabalho, incluindo o período de almoço. Este registo tem como principal objetivo fornecer informação sobre o número de horas que o colaborador trabalhou.

O processamento salarial é realizado por um gabinete de contabilidade externo.

Os colaboradores têm direito a férias, de acordo com as disposições existentes na lei. A marcação do período de férias é efetuado, de mútuo acordo entre as partes. A diretora de Recursos Humanos publica anualmente, através de intranet, a informação relativa ao número de dias de férias a que os colaboradores têm direito, bem como os feriados obrigatórios.

A empresa utiliza o portal do colaborador (PplPortal), este é um *software* comercializado pela mesma, sendo utilizado para gerir os recursos humanos da própria organização, nomeadamente para gerirem as férias e ausências do colaborador, permitindo que os colaboradores procedam a atualização dos seus dados pessoais, procedam à marcação das férias, bem como outros procedimentos relacionadas com à gestão de pessoas.

No sentido de proceder a um controlo adequado de ausências, todas as faltas, totais ou parciais, justificadas ou injustificadas, previsíveis ou imprevisíveis, devem ser introduzidas no PplPortal, onde também devem ser anexados os respetivos documentos justificativos das ausências.

2.2.2. Recrutamento e Seleção

O Recrutamento consiste num conjunto de procedimentos realizados para atrair potenciais candidatos, qualificados e com competências adequadas, capazes de ocupar os cargos disponíveis. A Seleção é o apuramento do candidato que possui as características pretendidas, atendendo aos requisitos para a vaga, definidos pela organização (Cardoso, 2010; Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Na Shortcut, o recrutamento e seleção de colaboradores e/ou estagiários é iniciado pelo recrutamento interno, ou seja, a empresa verifica se tem algum colaborador que possa ocupar o cargo em questão. Caso a empresa não disponha dos recursos necessários, recruta externamente.

Segundo Ivancevich (2008), o processo de recrutamento pode ser usado pelas organizações de forma interna, sendo inclusivamente uma mais-valia. Porém,

a Direção de Recursos Humanos pode não ter conhecimento dos colaboradores que tenham interesse numa determinada vaga. Por este motivo, o autor refere que é necessário recorrer ao convite ou anúncio da vaga, que deverá ser enviado a todos os colaboradores. Ora, isto acontece no caso específico da Shortcut, onde só após terem verificado que nenhum dos colaboradores mostrou interesse pela vaga, esta esgota as suas possibilidades internas, passando a recorrer-se ao recrutamento externo, através da colocação de anúncios nas diversas plataformas e instituições, tal como descrito por Ivancevich (2008).

O processo segue, então, as seguintes fases:

Inicia-se com a publicação do anúncio de emprego no *website* da Shortcut, redes sociais, *websites* de emprego, em instituições de ensino que ofereçam formação adequada às funções em causa, e é enviado para todos os colaboradores.

Posteriormente são rececionados os currículos, iniciando-se o processo de seleção, mediante análise curricular e entrevista. A entrevista não é normalmente estruturada, ou seja, não são previamente preparadas as questões, não existe um guião, as perguntas variam de candidato para candidato, e é da inteira responsabilidade do entrevistador a realização das perguntas, bem como tirar as suas próprias conclusões acerca dos candidatos (Ivancevich, 2008).

Em seguida, é realizada a entrevista de validação. O candidato passa por uma entrevista com teor técnico e comportamental e, depois de validado, pode ser chamado para uma entrevista final de gestão/negociação.

Logo após a escolha, dá-se o encerramento do processo, sendo notificados todos os candidatos excluídos, através do envio de uma mensagem por correio eletrónico. O processo de Recrutamento e Seleção na Shortcut prima pela igualdade de oportunidades, transparência e não discriminação.

Este processo de seleção pode, no entanto, ser melhorado, de acordo com a teoria do autor (Ivancevich, 2008), uma vez que a Shortcut apenas realiza uma entrevista. A esta poderiam acrescentar testes de seleção, nomeadamente o “Teste de Desempenho na Função”, sendo que, desta forma, o candidato poderia apresentar uma amostra das suas capacidades que possui para a função em causa. Tendo em conta que a Shortcut é uma empresa informática, um dos exemplos específicos dados pelo autor seria a realização de um teste de programação.

2.2.3. Acolhimento e Integração

Depois de concluído o processo de recrutamento de um novo colaborador e/ou estagiário, inicia-se o processo de acolhimento e integração, realizando-se um conjunto de procedimentos, com vista à criação de condições favoráveis para a boa integração do novo colaborador na empresa (Cardoso, 2010).

O processo de acolhimento e integração realizado na Shortcut vai muito ao encontro do que Reis (2010) descreve. Para facilitar a integração no ambiente organizacional da Shortcut, é enviado um *e-mail* ao colaborador, solicitando o preenchimento da “Ficha de registo Pessoal” e a elaboração de um pequeno texto de apresentação. No seu primeiro dia de trabalho, é divulgado um anúncio na intranet com o texto de apresentação do novo colaborador, juntamente com os contactos e fotografia para que os restantes colaboradores tomem conhecimento acerca do seu novo colega de trabalho.

Inicialmente é realizada uma visita para apresentar as instalações, bem como o posto de trabalho ao novo colaborador. São, ainda, fornecidas informações sobre a utilização de bens e equipamentos comuns, bem como acerca dos recursos oferecidos pela empresa (como água, café, fruta e chá).

Enquanto, é realizado o processo de *check-in* na intranet e no portal PplPortal, procede-se ao envio de um *e-mail* de boas vindas com o Kit de Acolhimento, composto pelo “Manual de Acolhimento Geral”, o “Manual de Acolhimento Técnico” e o “Código de Conduta”, de forma a fornecer informação importante, para que o novo colaborador passe a conhecer melhor a empresa e as regras de funcionamento da mesma. Estes manuais também estão disponíveis na página inicial da intranet da empresa. Por último, o colaborador é integrado numa equipa, no qual tem um chefe de equipa responsável por si, que o acompanha nos primeiros tempos, de forma ao novo colaborador conseguir interiorizar as estratégias para conseguir atingir os objetivos organizacionais.

2.2.4. Formação

A formação é considerada um instrumento para desenvolver as competências dos colaboradores, com vista ao progresso e à produção de vantagens concorrenciais. A sua realização proporciona a mudança e estimula a capacidade adaptativa da empresa no seu ambiente, gerando assim respostas mais rápidas e adequadas aos futuros desafios do mercado (Caetano & Vala, 2007).

Segundo a política de formação da empresa, há um compromisso de promover o desenvolvimento das capacidades individuais dos seus colaboradores, no sentido de potenciar e reforçar as suas competências, capacidades, paixões e experiências. Simultaneamente pretende-se estimular a criatividade e iniciativa pessoal, fomentando a comunicação interna e a partilha do conhecimento.

Atendendo a que a Shortcut atua na área das Tecnologias de Informação, sector em permanente atualização, não é elaborado um Plano de Formação, a empresa considera que não se deve planear a formação com muita antecedência. Deste modo, a Shortcut está particularmente atenta a todas as oportunidades de formação que surgem no mercado, nomeadamente, no que diz respeito à participação em seminários e conferências, que por vezes poderão ser divulgadas com pouca antecedência.

A política de Formação da Shortcut visa gerir e maximizar o conhecimento existente dentro da organização. Pretende-se alicerçar o crescimento organizacional no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, apoiando, por conseguinte, a investigação em áreas científicas, tecnológicas e transversais à atividade económica da empresa, não deixando de estimular uma cultura de autoformação, nem de promover o aumento de ações que visem suprir carências detetadas na avaliação do desempenho profissional.

Ainda, segundo a informação analisada na política de formação da empresa, admite que o desenvolvimento e a atualização dos conhecimentos e competências individuais dos colaboradores são um eixo estratégico para o sucesso, pelo que disponibiliza oportunidades de formação nos seguintes conceitos:

Formação Interna, fomentando a partilha de informação, de conhecimentos e de experiências entre colegas. Esta troca de saberes é um fator fulcral para a

construção de redes de conhecimento, que contribuem para a inovação e dinamização de negócios estruturados e, conseqüentemente, mais rentáveis.

Formação Externa quando se recorre ao serviço de formadores/entidades formadoras externas à Shortcut. Paralelamente, sempre que surge uma oportunidade de formação que se considera ter impacto para a atividade empresarial, os colaboradores são auscultados, através de um questionário na Intranet, quanto ao seu interesse/necessidade em participar. As regras para participação são definidas e divulgadas também no questionário. Quando se verifica que a oportunidade de formação não se adequa a todos os colaboradores, (por exemplo, aborda uma tecnologia específica), enviam um *e-mail* apenas para os visados, de modo a inquirir acerca do interesse em participar na formação. As regras de seleção podem ser as já indicadas anteriormente ou outras, como por exemplo: disponibilidade, conhecimentos prévios sobre o assunto / ausência de conhecimentos, etc.

São também considerados formação externa, cursos de especialização e aperfeiçoamento profissional e/ou pessoal (como por exemplo, Pós-Graduações, MBAs, Certificações), em áreas que correspondam direta ou indiretamente à função que o colaborador desempenha e cuja realização pode ser-lhe sugerida ou proposta por ele mesmo. Nestes casos:

- O colaborador deve preencher o instrumento “Formação Externa”, disponível na intranet, com informação sobre a formação que pretende frequentar (RH – Formação Externa)
- Depois de o colaborador submeter o seu pedido na intranet, a diretora de Recursos Humanos recebe uma notificação para autorizar ou não o pedido.
- Depois de analisado o pedido do colaborador, é registado no respetivo instrumento o parecer dos dirigentes, e o colaborador recebe uma notificação para consultar o seu pedido.
- Caso seja aceite, são realizados os procedimentos necessários para a comparência do colaborador na formação.

Segundo a Diretora de Recursos Humanos, no último ano, os colaboradores da empresa usufruíram no total 250 horas de formação, aproximadamente 11 horas por cada colaborador. Tendo sido maioritariamente formação externa.

Segundo Caetano e Vala (2007, p.336), o processo de formação poderia ser melhorado se houvesse um plano formativo e se este fosse elaborado “(...) através de um «mix» de unidades formativas e ações organizacionais que intervenham como mecanismos de suporte ao desenvolvimento das novas competências consubstanciadas nos objetivos das ações de formação”. Porém, segundo Camara, *et al.* (2013), as ações de formação realizadas deveriam ser validadas e avaliadas, sendo que a validação da formação teria que realizar-se no final da ação de formação, com o objetivo de apurar possíveis anomalias na realização das mesmas, que pudessem dificultar a concretização dos seus objetivos. Já a avaliação consistirá numa análise realizada, após um determinado tempo, para verificar o impacto final da formação no desempenho profissional dos participantes e verificar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

2.2.5. Comunicação Organizacional

A comunicação é importante para o sucesso de uma organização, contribuindo para o incremento da boa interação entre os colaboradores da empresa. Em caso de aumento das possibilidades de transmitir informação, tanto sob a forma verbal como visual, permite uma melhor precisão na transmissão da intenção e expectativas de cooperação ou até de competição entre os intervenientes (Caetano & Vala, 2007).

Tal como é referido por Camara, *et al.* (2013), verifica-se que a comunicação na Shortcut é realizada a nível ascendente, horizontal e descendente, garantindo assim a existência de canais formais que possibilitam a circulação da informação de forma a minimizar a presença de canais informais que dão origem a boatos ou rumores. É através da Intranet que toda a comunicação interna é divulgada, como por exemplo: comunicações, anúncios e instituição de novas normas e/ou alterações, acesso a informação útil sobre a empresa, como sejam os chamados “pontos de situação”. Paralelamente à Intranet, recorre-se à comunicação pelo

Skype e ao serviço complementar de envio de *e-mails*, sempre que o assunto seja de interesse relevante para os colaboradores. A Shortcut tem no escritório telefones de rede fixa, fax e praticamente todos os colaboradores têm em seu poder telemóveis, com um plafond atribuído que permite a realização de chamadas.

É divulgada uma *Newsletter* a potenciais clientes através das redes sociais, realizam-se reuniões de *feedback*, reuniões internas de acompanhamento (RIA) que semanalmente permitem acompanhar a evolução dos projetos, e igualmente uma reunião anual com todos os colaboradores.

2.2.6. Gestão de Recompensas

A Shortcut concebeu um sistema de compensações, que consiste num conjunto de medidas e recompensas, com o intuito de recompensar o desempenho dos colaboradores, pretendendo deste modo potenciar a organização e levá-la a atingir melhores resultados. Essas recompensas, que podem ser extrínsecas e intrínsecas, são de natureza material e não-material, respetivamente (Caetano & Vala, 2007).

As recompensas extrínsecas apresentam-se normalmente sob a forma de prémios monetários, como por exemplo incentivos, aumento do vencimento, benefícios e símbolos de estatuto. Por outro lado, as recompensas intrínsecas são intangíveis, pois referem-se ao nível de reconhecimento pessoal, de satisfação de necessidades de auto-realização e auto-estima, e de desenvolvimento profissional (Sousa, *et al.*, 2006).

No que respeita à Gestão de Recompensas implementadas na Shortcut, podemos constatar apenas recompensas extrínsecas.

A Shortcut proporciona os seguintes benefícios aos seus colaboradores: a existência de um plano de seguro suportado pela empresa; os filhos dos colaboradores até aos 12 anos são incluídos gratuitamente no mesmo seguro de saúde; condições especiais para a inclusão de cônjuges/parceiros do colaborador e filhos com idade superior a 12 anos, no mesmo seguro de saúde, sendo o custo descontado no vencimento; ajudas de custo para os colaboradores que necessitam de se deslocar em trabalho; oferta de uma prenda no Natal aos filhos, até aos 12

anos; disponibilização de fruta, café, água e chá a todos os colaboradores; oferta de uma lembrança aquando o nascimento dos filhos dos colaboradores; oferta de uma prenda de aniversário a cada colaborador; atribuição de um telemóvel com *plafond* estipulado; oferta do jantar de Natal da empresa e oferta do jantar de aniversário da empresa.

E ainda, como forma de incentivo: atribuição prémios mensais por unidades de responsabilidades, recompensando-os conforme o conjunto de responsabilidades que detêm; prémio de antiguidade, que é oferecido no ano em que o colaborador completa 10 anos de serviço; e a existência de um mealheiro virtual.

2.2.7. Gestão da Qualidade

A Shortcut é certificada em Gestão de ID&I- Investigação Desenvolvimento e Inovação (NP 4457), em Gestão da Qualidade (ISO 9001) e em Gestão de Recursos Humanos (NP4427: 2004).

Atua no sentido de conjugar o formalismo e profissionalismo ao nível da gestão do negócio e dos projetos, com uma organização ágil, dinâmica e com permanente disponibilidade para mudar e adaptar-se às novas necessidades, pautando-se por uma melhoria constante. Qualquer colaborador pode detetar a necessidade de abertura de uma ação corretiva e/ou ação preventiva, comunicando-a ao Gestor da Qualidade, que procederá à sua análise, registo e seguimento, com o objetivo de eliminar não conformidades e implementar oportunidades de melhoria contínua.

Na Shortcut os colaboradores são consciencializados desde do início para a importância de cumprirem as normas de convivência da empresa, ou seja, apelam à participação de todos para o cumprimento das regras de saúde, higiene e segurança. Deste modo, os colaboradores sabem que devem cuidar e utilizar corretamente todos os equipamentos ao seu dispor, bem como manter o seu posto de trabalho organizado e asseado, bem como as casas de banho, cozinha e sala de multiusos.

A Shortcut obteve recentemente a certificação em Gestão de Recursos Humanos (NP4427: 2004), e neste âmbito surgiu a necessidade de melhorar alguns

procedimentos, tendo sido considerado relevante criar um processo para a gestão de desempenho dos colaboradores. Segundo a NP 4427: 2004, “a organização deve estabelecer e manter procedimentos que definam o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, incluindo a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação”.

2.2.8. Gestão da Saúde Ocupacional

O processo de gestão de saúde ocupacional efetuado na Shortcut é realizado de forma a proporcionar a todos os seus colaboradores as melhores condições de segurança, higiene e saúde, em todos os aspetos relacionados com o local de trabalho, pois está consciente que a existência destas boas condições é um requisito fundamental para que as pessoas possam sentir-se bem no decorrer da realização das suas tarefas, tal como referido na literatura (Bilhim, 2009).

As atividades de saúde, higiene e segurança no trabalho visam a prevenção de riscos profissionais e a promoção da saúde do trabalhador e aplicam-se a nível individual e coletivo. A Shortcut recorre a uma empresa especializada para a prestação de serviços externos nesta área, que compreendem a medicina do trabalho e a avaliação das condições de higiene e segurança.

No âmbito da medicina do trabalho são realizados exames médicos para avaliar periodicamente a aptidão de cada colaborador para o exercício das suas funções profissionais. São efetuados exames aquando da admissão de um novo colaborador, e exames de rotina de acordo com a periodicidade prevista na legislação.

Quando é admitido um novo colaborador, a assessora da direção solicita à empresa de prestação de serviços que inicie os procedimentos necessários para a realização do exame médico, com o intuito de verificar se este está ou não apto para desempenhar as suas funções. Os resultados dos exames efetuados são confidenciais e entregues unicamente ao colaborador.

As “Fichas de Aptidão” são arquivadas no “Processo Individual do Colaborador” e é-lhe entregue uma cópia.

Para além disso, os colaboradores recebem notificações para realizarem os exames de rotina.

Paralelamente, a Shortcut disponibiliza aos seus colaboradores um conjunto de informações sobre ergonomia no posto de trabalho, instruções para evacuação e combate a incêndios.

Perante situações que se enquadrem nos acidentes de trabalho, são realizados todos os procedimentos necessários, de forma a dar seguimento à ocorrência.

Por outro lado, com o intuito de promover boas condições de trabalho e de segurança junto dos colaboradores, todos os anos é realizada uma auditoria às instalações para verificar o cumprimento das medidas obrigatórias para o bom funcionamento da organização.

2.2.9. Gestão do Clima Organizacional

O clima organizacional, segundo Cunha, Rego, Campos e Cunha, & Cabral-Cardoso (2006, p.664), “pode ser considerado o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho na organização, sendo que o resultado desta interpretação define a atmosfera de trabalho e constitui uma influência sobre aspetos como a motivação e a satisfação dos colaboradores”.

A Shortcut realiza um inquérito bianual para recolha de informações junto dos colaboradores sobre a perceção que cada um tem relativamente ao funcionamento da organização. Em paralelo, o feedback dos colaboradores também vai sendo gerido através de conversas informais e analisando as caixas de sugestões, com o objetivo de prevenir possíveis situações constrangedoras, bem como aceder a eventuais propostas de melhoria.

A empresa divulga anúncios e eventos de lazer na intranet, que possam ser do interesse de todos os colaboradores e respetivas famílias. Promove-se deste modo, o contacto em atividades extra- laborais entre colaboradores, de forma a fomentar a coesão do grupo de trabalho.

2.2.10. Gestão das Relações Laborais

Na Shortcut a contratação é realizada utilizando minutas de contrato, alterando-se, caso necessário, as cláusulas que podem ser negociadas entre o colaborador e a empresa.

Existe uma comissão de ética responsável por tratar das situações que possam ocorrer devido a incumprimento do código de conduta da empresa. Tal como é defendido pelo autor Teixeira (2011) que refere que muitas empresas criam departamentos com o objetivo de zelar pelos comportamentos éticos na empresa

A Shortcut proporciona muitos momentos de socialização entre os seus colaboradores com o objetivo de promover interação, organizando nomeadamente, atividades de *team building*, almoços de aniversário, *toast time*, jantares de natal, bem como atividades ligadas à comemoração do aniversário da empresa para as quais são convidados todos os colaboradores.

Segundo Reis (2010), a empresa não se deve focar apenas em momentos de socialização baseados em atividades para melhorar processo das relações laborais. Considerando que deve ser baseado no conteúdo da função desempenhada pelo colaborador, ou seja, o novo colaborador deve receber tarefas suficientemente motivadoras e capazes de lhe proporcionar sucesso no início da carreira, para posteriormente vir a receber tarefas progressivamente mais desafiadoras.

Desta forma, o colaborador estará apto para desempenhar tarefas, no futuro, com mais sucesso (Caetano & Vala, 2007).

2.2.11. Gestão de Desvinculação

A diretora de Recursos Humanos tem a função de realizar a gestão contratual, ou seja, controlar os prazos estabelecidos nos contratos a termo certo e tratar dos casos de renovação ou cessação dos contratos. Porém, quando um colaborador pretende sair da Shortcut, envia uma carta demissão registada diretamente aos recursos humanos, de forma a estes iniciarem o processo de desvinculação.

Apesar disso, sempre que ocorre uma rescisão do vínculo contratual, a direção agenda uma reunião com o colaborador para perceber os motivos que o levam à saída. Segundo Gomes, *et al.* (2008), para tentar perceber eficazmente o motivo pelo qual o colaborador pretende sair voluntariamente, as empresas devem elaborar “estudos de clima organizacional”. Estes têm o objetivo de perceber o grau de satisfação ou não dos seus colaboradores, e podem ser vistos como uma melhoria ao processo de desvinculação, ou seja, não devem ser realizados unicamente quando um determinado colaborador pretende sair da empresa, mas antes com uma periodicidade regular.

Posteriormente, a assessora da direção procede à realização dos procedimentos conforme a especificidade do caso.

Na Shortcut o estágio tem servido para analisar se determinada pessoa tem as competências consideradas necessárias para desempenhar uma dada função. No final do estágio, verifica-se a necessidade de contratar alguém com aquele perfil. Caso haja, o estagiário é contratado. A decisão final é sempre tomada com base nas competências que o estagiário demonstra ter e no perfil que a empresa procura.

Após isto, o contrato só é renovado caso o desempenho seja o esperado e se o colaborador cumprir com o que era pretendido. Em caso negativo, é dado *feedback* ao colaborador para que tenha oportunidade e espaço para melhorar e, só após um determinado período, é que volta a existir nova reunião para se chegar a uma decisão final.

Ora, esta avaliação é realizada com base na análise e comparação entre o que estava previsto e o que foi de facto atingido. Contudo, deverá salientar-se que, até ao momento, não existiu qualquer caso de despedimento por mau desempenho.

Caso se opte pelo despedimento, efetua-se o *check-out* na intranet e o responsável pelas infraestruturas procede à desativação dos acessos, bem como à recolha dos equipamentos e materiais que tinham sido entregues ao colaborador aquando do início do contrato e/ou estágio.

Por fim, é entregue ao colaborador a respetiva documentação para a desvinculação definitiva.

2.2.12. Responsabilidade Social

A responsabilidade social é uma preocupação das empresas no sentido de contribuírem para um melhor ambiente e para uma sociedade igualitária, e manifesta-se através de princípios e de valores estabelecidos pela empresa. Quando integrada nas práticas de recursos humanos, promove um ambiente organizacional participativo, de desenvolvimento profissional e de comportamentos sociais responsáveis, incentivando o colaborador a participar em projetos sociais, tanto no local de trabalho, como no seu dia-a-dia, de forma a colaborar com a comunidade em geral (Fonte, 2014; Teixeira, 2011).

A Shortcut promove regularmente campanhas e ações de solidariedade social, com o objetivo de ajudar determinadas instituições e, para tal, envolve os seus colaboradores. Porém, este processo pode ser melhorado, pois, de acordo com Bilhim (2009) a organização pode diversificar o seu âmbito, participando em atividades locais, no sentido de melhorar a sua reputação, conseguir uma maior fidelização de pessoas e estabelecer contactos com autoridades ou entidades locais.

A Shortcut detém vários protocolos com instituições de ensino, mostrando-se, sempre que possível, disponível para acolher estágios curriculares ou estágios profissionais, favorecendo-lhes o primeiro contacto com o mercado de trabalho, procurando assim contribuir para o enriquecimento dos conhecimentos e aquisição/desenvolvimento de competências necessárias para o seu futuro.

Há ainda a preocupação em respeitar a política ambiental, apelando à reciclagem do lixo, ao cuidado com o gasto de água e de energia elétrica para evitar desperdícios. Neste âmbito, a Shortcut aderiu ao sistema de faturação eletrónica para diminuir a utilização de papel e de tinteiros.

PARTE III – PLANEAMENTO DO PROJETO

Após a realização de uma análise descritiva aos processos da Shortcut, foram identificadas várias potencialidades que poderão vir a ser alvo de melhoria, nomeadamente nos processos de formação, de recrutamento e seleção, de gestão das relações laborais e de responsabilidade social. No entanto, existe a preocupação por parte da direção, por um lado, no que se refere à retenção e desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e, por outro lado, em responder às necessidades do Sistema da Gestão da Qualidade. Este sistema é pertinente e uma mais-valia para a empresa deste projeto de intervenção, nomeadamente para melhorar a gestão dos recursos humanos da mesma. No seguimento destas preocupações verificou-se pertinente desenvolver um projeto em gestão de desempenho.

3.1. Identificação da potencialidade da Shortcut

A Shortcut obteve recentemente a certificação da NP 4427:2004, pelo que se tornou pertinente desenvolver um sistema que vise a gestão de desempenho dos colaboradores, pois de acordo com a referida norma, a Shortcut deverá estabelecer e manter os procedimentos que definem o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, nomeadamente, a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação. A empresa pretende estimular os seus colaboradores de maneira a satisfazer continuamente todas as necessidades organizacionais, e definir os procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos colaboradores.

O desenvolvimento deste projeto de intervenção assume-se, por conseguinte, de elevado interesse para a organização, que se encontra em processo de *follow up* da norma NP 4427: 2004, pretendendo melhorar os seus processos para cumprir eficientemente os requisitos da mesma, o que é muito interessante do ponto de vista do desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores (Human Capital Institute, 2015).

As organizações cada vez mais necessitam de otimizar os seus processos e práticas internas, e desenvolver mecanismos que garantam o aumento da produtividade, visando a melhoria contínua para prosperarem com eficiência no mercado, ganhando assim vantagem competitiva perante as mudanças que ocorrem a um ritmo acelerado. Para promover um planejamento eficaz de organização, controlo das atividades e respetivos resultados é importante a implementação de um sistema de gestão de desempenho (Sousa, *et al.*, 2006; Francisco, 2013).

Segundo Aguinis (2009), gestão de desempenho é um processo contínuo através do qual se identifica, desenvolve e se avalia o desempenho dos colaboradores, ajustando-o aos objetivos estratégicos da organização. Por outro lado, Martins (2013) considera que a gestão do desempenho é um conjunto de medidas e processos que permite entender, agir, influenciar e interpretar o posicionamento da organização de modo a poder melhorá-lo, visto estar interligado com a estratégia global da organização.

A gestão de desempenho pretende criar condições para uma melhoria contínua na forma como os colaboradores desenvolvem as suas atividades laborais, ou seja, tem como objetivo essencial otimizar a contribuição dada por cada colaborador para os resultados do negócio da organização, avaliando o seu desempenho com base num conjunto de parâmetros concretos previamente acordados com o intuito de monitorizar a prestação de cada um, e melhorar a gestão do desenvolvimento dos recursos humanos da empresa (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013; Francisco, 2013).

Conforme referido, as pessoas são o ativo mais importante da organização, sendo por isso essenciais para a obtenção dos objetivos estipulados e neste sentido, procura-se um comprometimento e participação dos recursos humanos relativamente aos objetivos organizacionais (Odemilson, 2012).

Particularizando a análise ao caso específico das Pequenas e Médias Empresas (PME), estas detêm um conjunto de características de gestão que as distingue das restantes empresas, desenvolvem a sua atividade com menos recursos humanos obrigando estes a acumularem diversas tarefas (Henschel, 2008; Gomes & Yasin, 2011). Os administradores das PME têm um papel essencial na tomada de decisões, na definição de estratégias e objetivos para serem mais

competitivos, pois direta ou indiretamente o sócio-gerente é detentor do poder de decisão nas diversas áreas da organização (Henschel, 2008).

A existência de um sistema de gestão de desempenho numa PME permite aos gestores conceberem melhor os objetivos estratégicos, de uma forma coerente, tanto a curto como a longo prazo. Possibilitando, assim, a identificação das ações que favorecem a empresa a alcançar os objetivos principais, um acompanhamento das atividades em desenvolvimento, a prevenção de possíveis desvios aos objetivos estipulados, bem como a identificação das estratégias que impulsionam a organização no mercado, através dos indicadores de desempenho determinados para cada objetivo estratégico (Placzkiévicz, 2008; Francisco, 2013).

Este é um processo exigente, de alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais e de acompanhamento dos colaboradores ao longo do ciclo, no sentido de lhes prestar o feedback necessário para os corrigir e orientar, de modo a que consigam atingir as metas estabelecidas (Camara, *et al.*, 2013; Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004).

A existência de um sistema de gestão de desempenho permite monitorizar e analisar as diferenças entre o desempenho que o colaborador obteve e aquele que era pretendido, apurando as diferenças, com vista à melhoria contínua dos profissionais e dos processos da organização (Francisco, 2013).

A gestão de desempenho é um sistema que está em constante interação com os restantes subsistemas de recursos humanos e com contextos organizacionais e estratégicos (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004), permitindo perceber se os colaboradores correspondem às expectativas iniciais. Caso eles estejam desajustados, é necessário rever a metodologia utilizada no recrutamento e seleção, identificar os colaboradores com mais potencial de desenvolvimento, diagnosticar as necessidades de formação, bem como a necessidade de rever o plano de recompensas, detetar erros na descrição e análise das funções, identificar as pessoas mais adequadas para determinadas funções, para que os colaboradores possam desempenhar a função na qual deem um melhor contributo para empresa (Camara, *et al.*, 2013; Fernandes, 2013).

Contudo, não existe um sistema de gestão de desempenho único, deste modo cada empresa deve definir o seu âmbito e selecionar os indicadores adequados para o descrever e monitorizar. Devendo, assim, na sua definição e

operacionalização considerar também as perspectivas das diferentes partes interessadas, para conseguir a satisfação dos *stakeholders* (Cabrita, 2009).

Segundo objetivos administrativos, a gestão de desempenho pretende recolher informação para que os gestores possam identificar as necessidades de formação, progressão na carreira e gestão do sistema de recompensas. Por sua vez, os objetivos estratégicos pretendem orientar e motivar os colaboradores para os objetivos da organização, proporcionando sessões de *feedback* e *coaching* para melhorar o seu desempenho conforme as metas estabelecidas (Felgueiras, 2013; Caetano, 2008).

Um sistema de gestão de desempenho implementado eficazmente favorece a comunicação com todos os colaboradores sobre os objetivos da organização para um determinado período, assim como a informação acerca do modo como os podem atingir para desenvolver e fortalecer as competências dos colaboradores, mas apenas se existir uma estratégia bem definida (Silva, 2012).

Por outro lado, é necessário compreender que a implementação de um sistema de gestão de desempenho não é uma tarefa fácil devido às mudanças que traz para uma organização, devendo ser encarada como um meio para o crescimento sustentado e para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A estratégia da empresa deve centrar-se em garantir que a meta estabelecida é cumprida e monitorizada, devendo supervisionar-se, igualmente, os instrumentos necessários para atingir os resultados pretendidos (Ferreira & Otley, 2009).

Porém, a gestão de desempenho é um sistema importante para auxiliar a gestão da organização na compreensão do impacto do trabalho desenvolvido pelo colaborador, e para determinar a execução do plano estratégico da organização (Moreira, 2014).

Do mesmo modo, um sistema que vise a gestão de desempenho dos colaboradores é fundamental à gestão de recursos humanos assente em práticas justas e comprometidas com a excelência organizacional (Gruman & Saks, 2011).

3.2. Finalidade do Projeto de Intervenção

A finalidade do projeto de intervenção é garantir que são criados os instrumentos processuais para a implementação do sistema de gestão do desempenho a partir julho de 2016.

Para que isso aconteça, é necessário criar um sistema de gestão de desempenho, que segundo Sousa (2005 cit. in Josende, 2011) é essencial para o aumento da competitividade e retenção dos profissionais mais competentes.

Pretende-se, portanto, identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos colaboradores e equipas, tendo como principal objetivo o alinhamento com os objetivos organizacionais (Sousa, *et al.*, 2006).

O objetivo é criar um processo que proporcione ao colaborador informação sobre o seu papel na organização e aquilo que é expetável para a sua função, promovendo a comunicação e a respetiva melhoria contínua, através da análise do seu desempenho, e tendo, igualmente, presente a recolha de informação pertinente para a direção da empresa. Considera-se que os resultados obtidos através deste processo fornecem informações credíveis que sustentam a tomada de decisões por parte da direção, bem como indicações sobre as medidas necessárias para responder eficazmente aos problemas detetados, proporcionando, por conseguinte, o desenvolvimento da organização (Francisco, 2013).

Com a implementação de um sistema de gestão de desempenho pretende-se envolver os colaboradores e conseguir compromete-los com os objetivos e metas organizacionais. Para isso será necessário definir os objetivos organizacionais, bem como as competências e os respetivos níveis de proficiência que cada colaborador tem de demonstrar para os cumprir.

A implementação deste sistema pretende orientar o desempenho dos colaboradores através do *feedback* construtivo, promovendo a sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais e, fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

No decorrer deste projeto serão desenvolvidos os aspetos essenciais à conceção de um sistema coerente com os objetivos e estratégia organizacional (Caetano, 2008), e que estimule a melhoria do desempenho dos colaboradores.

3.3. Planeamento Estratégico

Segundo Miguel (2009), o planeamento estratégico consiste num conjunto de ações a realizar para planear o projeto, nomeadamente a análise da problemática, a identificação dos requisitos, âmbitos, benefícios do projeto e a identificação dos resultados, bem como prever os custos e prazos para o projeto. O planeamento estratégico consiste na metodologia utilizada para orientar na realização do projeto, com o intuito de atingir a finalidade estabelecida (Fernandes, 2015). Para a definição do planeamento estratégico foram realizadas conversas informais com a diretora de recursos humanos e análise teórica.

3.3.1. Opções Estratégicas

Para atingir a finalidade definida, foram consideradas três opções estratégicas, nomeadamente conceber um sistema de gestão de desempenho por competências, ou um sistema de gestão de desempenho por objetivos, ou um sistema de gestão de desempenho misto. Deste modo, apenas será selecionada a opção estratégica que apresentar maior eficácia para a concretização da finalidade deste projeto.

3.3.1.1. Gestão de desempenho por objetivos

A gestão de desempenho por objetivos consiste num sistema centrado nos resultados alcançados pelos colaboradores, ou seja, é um processo que tem como base a definição de objetivos individuais, podendo abranger os de equipa ou organizacionais. (Camara, 2012; Gomes, *et al.*, 2008; Caetano, 2008).

Este sistema é desenvolvido através da realização de um plano de atuação que atende aos objetivos estratégicos da organização, e no qual constam os objetivos pretendidos com a sua implementação, a definição dos principais aspetos a considerar no sistema e a definição dos instrumentos a utilizar para avaliar o desempenho. Assim, a avaliação de desempenho consiste no procedimento de

quantificação da contribuição dos colaboradores e é uma componente do sistema de gestão de desempenho. Com a sua aplicação pretende-se analisar o cumprimento dos objetivos estabelecidos, identificar aspetos que possam comprometer as atividades e identificar medidas para os resolver (Oliveira, 2015; Folan & Browne, *s.d.*).

Tem como finalidade alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, mobilizando os colaboradores para o seu desenvolvimento, de modo a que alcancem eficazmente os objetivos previamente estabelecidos (Camara, *et al.*, 2013; Gomes, *et al.*, 2008; Caetano, 2008). Os objetivos individuais devem ser alinhados com os objetivos e as estratégias organizacionais (Cunha, 1992).

Este método consiste na análise comparativa dos resultados do colaborador com os objetivos estabelecidos. Deste modo, são criados critérios objetivos para medir o desempenho, o que facilita no processo de avaliação devido ao envolvimento existente dos colaboradores na definição dos objetivos e depois na análise comparativa dos resultados alcançados (Caetano, 2008; Gomes, *et al.*, 2008).

O método utilizado para a definição dos objetivos é o método de cascata, que consiste em desdobrar sucessivamente, do topo para a base da organização, os objetivos organizacionais definidos previamente pela direção, até ao nível individual. É uma das tarefas mais desafiantes por ser a base de todo o processo, pelo qual, é essencial estabelecer uma boa ligação entre a estratégia da organização e os objetivos definidos para os colaboradores (Camara, *et al.*, 2013).

As principais dificuldades na implementação deste processo são: definir eficazmente os objetivos para o ciclo seguinte; alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos organizacionais; conseguir o envolvimento ativo dos colaboradores; tornar os objetivos desafiantes para os colaboradores (Caetano, 2008).

É de salientar que aqueles com função de avaliadores deverão nortear-se por padrões objetivos e não por apreciações subjetivas do desempenho do colaborador. A utilização de padrões objetivos reduz a subjetividade, diminuindo assim possíveis conflitos sociais. Contudo, a existência de objetivos, de acordo com

os critérios, permite aos colaboradores focalizarem-se no que é considerado essencial para o alcance das metas organizacionais (Gomes, *et al.*, 2008).

Por outro lado, pode também acarretar as seguintes desvantagens: os colaboradores poderão focalizar-se apenas nos objetivos individuais, descuidando na cooperação com a restante equipa; a existência de comportamentos oportunistas com vista à obtenção da melhor qualificação; a dificuldade de revelar alguns aspetos do desempenho em objetivos; os colaboradores focarem-se unicamente naquilo que vai ser avaliado e não no que é importante para a organização. Ora, o cumprimento dos objetivos pode ser afetado por motivos que o colaborador não controla e estes poderão ter de ser reajustados devido a alguma situação inesperada ao longo do ciclo (Caetano &Vala, 2007). Concluindo, o sistema por objetivos, principalmente a curto prazo, revela fraco potencial de desenvolvimento, podendo mesmo afetar a competitividade da organização a longo prazo (Gomes, *et al.*, 2008).

Este sistema proporciona uma cultura de auto responsabilização aos colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos da organização (Caetano, 2008) e, ainda permite representar a contribuição dada por cada colaborador para o alcance das metas organizacionais (Gomes, *et al.*, 2008).

3.3.1.2. Gestão de desempenho por competências

A gestão de competências é um sistema constituído por “um conjunto de competências genéricas e específicas que foram determinadas por uma empresa como essenciais para se conseguir atingir os seus objetivos” (Camara, *et al.*, 2013, p.322). Tem como objetivo alinhar a gestão com a estratégia da organização, permitindo desenvolver e melhorar as competências específicas de toda a organização.

Com a sua implementação, as organizações conseguem orientar os colaboradores no decorrer das suas funções para que cumpram as metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com base na estratégia organizacional. Para tal, as organizações precisam de identificar as competências, com o intuito de reconhecer as lacunas entre as competências necessárias para atingir os objetivos estabelecidos e as competências existentes, a fim de desenvolver as que são

essenciais para a implementação da estratégia organizacional e auxiliar no levantamento de novas competências transversais (Brandão & Guimarães, 2001).

Este sistema permite às organizações aumentar a produtividade, orientando-se para os resultados, criando assim um ambiente participativo e proporcionando um aumento da competitividade, levando os colaboradores a melhorarem o seu desempenho e a mostrarem resultados (Ceitil, 2007). Para que isso se verifique é necessário que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre o que a organização espera do seu desempenho, bem como as competências que são consideradas essenciais pela chefia (Camara, *et al.*, 2013).

As vantagens deste sistema são: potenciar a competitividade das organizações; promover a capacidade de gestão e adaptação à mudança organizacional; permitir a gestão integrada dos processos de gestão de recursos humanos; estabelecer a linguagem comum a toda a organização; centrar o desempenho dos colaboradores nos resultados; e facilitar a comparação do perfil de exigências da função com o perfil do colaborador (Ceitil, 2007; Gomes, *et al.*, 2008).

É, então, essencial que a organização identifique as competências necessárias para cumprir as suas obrigações e os *gaps* existentes, de modo a que consigam identificar os comportamentos que originam melhores desempenhos e, assim, possam desenvolver mecanismos de forma a aumentar a competitividade (Ceitil, 2007).

Para Cascão (2004), a gestão por competências proporciona uma melhor adaptação da formação às exigências do mercado, considerando que é um processo individual, que facilita a compreensão do que foi alcançado e dos critérios utilizados na avaliação.

Todavia, este sistema apresenta os seguintes desafios: reestruturação organizacional; dificuldade em alterar os processos estruturados em funções; selecionar os colaboradores com base nas competências que a organização precisa; atualizar continuamente o sistema de gestão de competências; gerir os colaboradores com base em competências; desenvolver um sistema de gestão por competências que favoreça a existência de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento de competências; e, por fim, os custos referentes a implementação do sistema (Ceitil, 2007; Gomes, *et al.*, 2008).

Podemos, então, concluir que a gestão por competências é um processo circular e que, através da definição das competências chave da organização, permite gerir os vários subsistemas de gestão de recursos humanos de uma forma mais eficaz, pois orienta na criação das políticas e diretrizes para captação e desenvolvimento de competências (Brandão & Guimarães, 2001).

3.3.1.3. Gestão de desempenho misto

Um sistema de desempenho por objetivos é diferente de um sistema de desempenho de competências, mas em ambos é necessário associar a performance ou as competências da organização com os seus colaboradores. Considerando que “evidenciam estar baseados no mesmo pressuposto: a competência ou o desempenho do colaborador exerce influência na competência ou desempenho e são influenciados por ela” (Brandão & Guimarães, 2001, p.13).

Para Armstrong (2006, p.493) a gestão de desempenho é “um processo sistemático que tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional, desenvolvendo o desempenho individual e coletivo. É utilizado para obter melhores resultados, permite compreender e gerir o desempenho através de uma estrutura que analisa os objetivos estabelecidos, as normas e requisitos de competências”.

Um sistema de gestão por objetivos permite o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos individuais alinhados com a estratégia organizacional, o que é muito importante para que os colaboradores consigam compreender melhor qual será o seu contributo para o sucesso da organização (Gomes, *et al.*, 2008, p.485), favorecendo assim o desenvolvimento e reforço das suas competências para que consigam atingir as metas organizacionais (Silva, 2012).

Ceartil (2007) considera que a implementação de um sistema de desempenho por competências tem bastante importância para a estratégia da organização, pois tem como objetivo determinar e desenvolver nos colaboradores as competências necessárias para aumentar a competitividade e produtividade conforme as necessidades organizacionais. Contudo, para que a empresa detenha um sistema de gestão de desempenho por competências é necessário que domine bem as

competências que são essenciais às várias funções existentes na estrutura organizativa (Silva, 2012).

Brandão & Guimarães (2001, p.13) defendem que, ao nível individual, a avaliação pode ser realizada tendo por base critérios “não só referentes aos resultados decorrentes do trabalho realizado, como também à manifestação do colaborador, relativa aos conhecimentos, habilidades e atitudes que se prevê serem importantes para a atingir os objetivos organizacionais”. No entanto, ao nível da gestão de competências, verifica-se que “uma competência indica tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo”.

Para Sousa, *et al.* (2006, p.118), a “avaliação de desempenho permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa”.

Muitas vezes a gestão de desempenho e a gestão por competências sobrepõem-se, mostrando assim serem complementares, por suporem um processo que considera a interdependência entre o planeamento, monitorização e avaliação. No entanto, podemos utilizar indicadores nestes modelos relacionados com os resultados do trabalho, com o comportamento ou procedimento utilizado para o obter (Brandão & Guimarães, 2001).

Neste seguimento, a gestão de desempenho deve passar a ser um processo constante de desenvolvimento de competências com o intuito de melhorar o desempenho individual e organizacional (Gomes, *et al.*, 2008).

Brandão e Guimarães (2001) referem a necessidade de associar o desempenho às competências humanas ou às organizacionais como um todo, demonstrando que a gestão por competências e a de desempenho complementam-se num contexto de gestão organizacional, devendo não existir apenas o objetivo de melhorar as performances profissional e organizacional, mas também desenvolver os colaboradores, pois só assim estes vão representar um valor económico para a organização.

Simultaneamente deverá atender-se ao facto que “a gestão por competências permite assegurar que os sucessores dispõem das competências

necessárias para os futuros desafios que a organização possa enfrentar, ou seja, as organizações que promovem o desenvolvimento de competências têm maior probabilidade de obter vantagens competitivas” (Gomes, *et al.*, 2008, p.562).

A identificação de necessidades de desenvolvimento de competências acontece por meio da gestão de desempenho para identificar os *gaps* existentes, que consistem na diferença entre o nível existente de determinada competência e o grau ideal da mesma, num determinado momento (Camara, *et al.*, 2013).

A gestão de desempenho é um processo que deverá interagir com os restantes processos de Recursos Humanos, tanto em contexto estratégico como operacional. É um processo que necessita de estar alinhado com os objetivos estratégicos e, para tal, os administradores precisam de garantir que os objetivos e procedimentos de cada colaborador estão alinhados com os objetivos da organização (Aguinis, 2009; Caetano, 2008). Este é um sistema que deve reconhecer os comportamentos e atitudes do colaborador, bem como a sua capacidade para inovar e o seu espírito de adaptação à mudança (Human Capital Institute, 2015).

Podemos concluir que a implementação de um sistema de gestão de desempenho misto irá complementar o processo de avaliação de desempenho, tornando-o mais vasto, em conformidade com a estratégia e missão da organização, com os objetivos e as competências chave estabelecidos pela organização, relacionando os objetivos determinados com as competências definidas (Fernandes, 2015).

3.4. Estratégia

Atendendo às opções estratégicas apresentadas anteriormente e à realidade da organização, a estratégia selecionada para o projeto de intervenção é conceber um sistema de “gestão de desempenho misto”, pois considera-se a opção mais adequada para a entidade acolhedora de estágio.

Segundo Seixo (2004), a gestão de desempenho consiste em atribuir a cada colaborador um conjunto de tarefas específicas num determinado período de tempo e avaliar a sua execução, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos

eficientemente, prestando o apoio necessário, para o desenvolvimento pessoal e profissional, a cada um e atribuição de recompensas em função do seu esforço.

Por outro lado um sistema de gestão por competências permite à organização definir, provisoriamente, o seu portfólio de competências, determinar as competências que os colaboradores deverão desenvolver para atingir os resultados pretendidos, bem como avaliar, com certa objetividade, o resultado do desempenho dos colaboradores (Ceitil, 2007).

No entanto, entende-se que a implementação de um sistema de gestão de desempenho misto irá permitir à organização realizar uma “avaliação de desempenho mais abrangente, relacionando as competências com os objetivos a alcançar, devendo contudo haver uma coerência entre a missão, estratégia da empresa, os objetivos definidos, os valores da empresa e as competências identificadas como importantes” (Fernandes, 2015, p.48).

Conforme Caetano e Vala (2007), as organizações, quando pretendem implementar um processo de gestão de desempenho, têm um conjunto de objetivos que pretendem alcançar com a sua criação. Deste modo, numa fase inicial serão identificados os objetivos que a Shortcut pretende atingir com o sistema gestão de desempenho, atendendo a análise dos documentos da empresa, nomeadamente o manual de recursos humanos, do sistema, do acolhimento e conversas informais com a direção. Segundo Cascão (2004, p.16), a definição dos objetivos pretendidos pela empresa é uma das principais fases nos projetos de mudança.

Gomes e Yasin (2011) defendem que, nas pequenas e médias empresas, uma das principais razões para a ocorrência de falhas no processo de gestão de desempenho é a realização de um diagnóstico incorreto.

Para avaliar o desempenho dos colaboradores é necessário definir os critérios do sistema de gestão de desempenho. Este é um procedimento bastante importante, visto que abrange os aspetos de desempenho sob os quais os colaboradores vão ser avaliados (Ivancevich, 2008).

Cascão (2004) defende que a avaliação do desempenho deve incidir sobre o que foi obtido e como isso foi conseguido, ou seja, sobre a qualidade dos resultados obtidos e as competências demonstradas, conforme as exigências da função.

Já para Caetano (2008), é essencial que os critérios estejam alinhados eficazmente com a função, pois o autor considera que medir o contributo dos

colaboradores é um dos procedimentos mais críticos de um sistema de gestão de desempenho, sendo necessário recolher um conjunto de indicadores que possam ser comparados com os níveis de desempenho desejados. Deste modo, os critérios de desempenho são usados para diferenciar a contribuição dos colaboradores na concretização das metas organizacionais.

Considerando a literatura apresentada, propôs-se criar um sistema misto que incida sobre indicadores qualitativos e quantitativos, de modo a avaliar o desempenho, conforme indicado por Caetano (2008). Assim, deste modo, os critérios do sistema de gestão de desempenho incidem sobre os resultados e os comportamentos. Com a observação dos comportamentos, pretende-se identificar as competências necessárias para o sucesso organizacional (Bilhim, 2009). Já com a abordagem centrada nos resultados, avalia-se em que medida os resultados obtidos cumprem com os objetivos estabelecidos para um determinado período de tempo (Caetano &Vala, 2007).

Com este sistema, a Shortcut pretende desenvolver uma cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas conforme defendido por Caetano (2008), bem como estimular a participação dos colaboradores (Bilhim, 2009). Deste modo, pretende-se envolver os colaboradores no processo de gestão de desempenho, nomeadamente na definição dos objetivos individuais e favorecer o desenvolvimento de competências (Aguinis, 2009; Taticchi, Tonelli, Cagnazzo, 2010; Silva, 2012).

A definição dos objetivos é um aspeto relevante, devendo estar de acordo com o perfil pretendido para a função. Previamente dever-se-ão definir objetivos para que os colaboradores consigam organizar-se, criando estratégias para que os consigam atingir (Seixo, 2004). Este aspeto é importante, pois, não só permite articular os objetivos da organização com os individuais, como também focalizar naquilo que a organização realmente valoriza (Fernandes, 2013).

Caso haja necessidade, os objetivos individuais poderão ser reestruturados pelo avaliador e o avaliado, de modo a que se consiga atingir a meta estabelecida pela organização (Camara, 2012).

A gestão de desempenho proporciona à organização informação sobre quais são os colaboradores com mais capacidades para exercer determinadas funções, sendo necessário identificar e descrever as competências-chave e ainda enumerar

os comportamentos, de forma sintetizada e clara, que devem ser manifestados para que essa competência execute o seu objetivo. Segundo Silva (2012), as competências são operacionalizadas através de indicadores comportamentais, que refletem um conjunto de ações específicas que possibilitam à organização apurar a existência ou não das competências; de indicadores de medida usados para aferir comportamentos descritos nos indicadores comportamentais, os quais referem com clareza o que se pretende medir com as competências; e de instrumentos de medida que permitam quantificar o nível de atualização das competências, devendo ser capazes de avaliar até que ponto o comportamento do indivíduo cumpre o objetivo da competência.

Para que se consiga obter um eficiente sistema de gestão do desempenho, é essencial, definir corretamente os indicadores, isto é, aquilo que se pretende medir, como se irá proceder à referida medição e como será realizada a avaliação (Silva, 2011). A gestão de desempenho permite, ainda, detetar se os processos internos e externos são realizados com eficácia e se as atividades operacionais funcionam dentro dos parâmetros definidos (Francisco, 2013).

Segundo Aguinis (2009), um sistema de gestão de desempenho é composto por seis objetivos importantes:

- Estratégico: alinha os objetivos organizacionais com os objetivos individuais, promovendo o envolvimento do colaborador na conquista dos objetivos organizacionais;
- Administrativo: consiste na recolha de informações para, posteriormente, serem analisadas pelos gestores da organização aquando das tomadas de decisões sobre os seus colaboradores;
- De comunicação: transmite-se informação aos colaboradores sobre o respetivo desempenho, bem como indicações de melhoria e aspetos referentes às funções que são mais valorizados pela organização;
- De desenvolvimento: inclui as sessões de *coaching* para ajudar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho, bem como as sessões de *feedback*;

- De manutenção da organização: permite aos gestores avaliarem as necessidades de formação dos colaboradores, verificando a sua evolução e desenvolvimento do desempenho;
- De obtenção de documentação: possibilita obter dados e aceder a informações administrativas que são particularmente importantes nos casos de contestação.

Para criar o sistema de gestão de desempenho pretendido, será necessário estabelecer as etapas do ciclo de desempenho e, considerou-se para análise da literatura, os autores: Camara, *et al.*, (2013); Seixo (2004); Caetano, (2008).

O planeamento do desempenho consiste na fase em que a empresa estabelece prioridades, determina o rumo que pretende tomar para atingir as metas estabelecidas (Seixo, 2004); são fixados os objetivos com cada colaborador. Estes devem ser específicos, mensuráveis, relevantes, calendarizados, dando origem a um Plano de Ação Anual do Colaborador (Camara, *et al.*, 2013).

Com a etapa da monitorização e acompanhamento pretende-se desenvolver o colaborador e orientá-lo para que ultrapasse os constrangimentos organizacionais que dificultem o seu desenvolvimento, através de um ambiente de colaboração positivo, e de comunicação eficaz ao longo do ano (Seixo, 2004); agendando reuniões intercalares para acompanhar, validar ou rever as metas inicialmente estabelecidas, bem como corrigir/prevenir possíveis desvios, e quando necessário, proporcionar meios de apoio para ajudar o colaborador a atingir os objetivos pretendidos (Camara, *et al.*, 2013);

Por último, com a avaliação, feedback e identificação de necessidades de desenvolvimento pretende avaliar o desempenho do colaborador, de forma a medir com rigor o que foi realizado, o que estava estabelecido e identificar as oportunidades de melhoria (Seixo, 2004); tem carácter anual e representa o fim de um ciclo e a preparação do seguinte, sendo formalizadas conclusões referentes ao desempenho do colaborador durante o período estabelecido, com o intuito de perceber a razão dos desvios ocorridos e identificar as potenciais áreas a melhorar (Camara, 2012).

Estas etapas devem ser desenvolvidas e controladas sistematicamente, para que sejam realizadas correções, sempre que necessário (Seixo, 2004).

Sendo a avaliação de desempenho uma componente integrada no sistema de gestão de desempenho, ela serve para avaliar a contribuição e as competências de um indivíduo, num determinado período de tempo, avaliando a respetiva contribuição para o cumprimento dos objetivos traçados pela organização (Chiavenato, 2004; Ivancevich, 2008) e, ainda, para identificar os principais pontos fortes e as áreas que necessitam de ser melhoradas (Velo, 2015).

A reunião de avaliação do desempenho deve ser marcada com antecedência, com o intuito de avaliar o guia de orientação individual do ciclo de desempenho, verificando o cumprimento dos objetivos estabelecidos. A análise deve ser objetiva, baseada em factos e acompanhada de feedback construtivo para estimular o colaborador a melhorar o seu desempenho no ano seguinte (Camara, *et al.*, 2013). Deste modo, deve ser fundamentada com factos concretos (Caetano, 2008). É, igualmente, essencial a existência de registos, baseados em factos, sobre as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, bem como qualquer outra informação relevante que depois sustente as conclusões do avaliador (Cunha, 1992). Os objetivos a deverão ser cuidadosamente preparados para cada colaborador para o ciclo seguinte (Caetano, 2008), devendo ter em consideração um determinado número de competências e objetivos relativamente a cada colaborador, conforme o valor definido pela organização.

A gestão de desempenho exige que o avaliador tenha capacidade e esteja preparado para observar o desempenho e identificar divergências e causas (Josende, 2011), mas também para identificar e ajudar o colaborador a entender como deve superar os desafios durante a realização das suas funções, prevenindo os possíveis desvios que possam ocorrer, e possibilitando assim a recolha de informação útil para as futuras decisões administrativas (Silva, 2012).

Francisco (2013) defende também que os resultados da avaliação de desempenho devem proporcionar ações de melhoria para as causas do mau desempenho. Os piores desempenhos não devem ser ignorados, mas sim ser alvo de desenvolvimento/formação, transferência, ou alteração de funções/área/tarefas (Fernandes, 2013).

O gestor deve procurar não dar um feedback apenas baseado nas críticas ou no baixo desempenho do colaborador, deve ser claro e objetivo, fazendo-se conduzir por factos. Deverá referir-se sempre de forma construtiva, pretendendo

deste modo evitar a repetição de erros/attitudes (Cruz, 2008). Ou seja, é importante que haja feedback construtivo, proporcionando ao colaborador informação sobre os aspetos que tem de corrigir e acerca dos comportamentos inadequados para o desenvolvimento eficiente da sua função, visando a melhoria contínua (Seixo, 2004). Proporcionando à organização incluir informações relacionadas com o desempenho dos colaboradores na comunicação, sendo necessário integrar instrumentos para oficializar as informações acerca do desempenho (Dooren, W.V., Bouckaert, G., Halligan, J., 2010).

Segundo Silva (2012), um modelo de gestão de desempenho bem implementado é capaz de comunicar, a todos os colaboradores, os objetivos que a organização precisa e pretende atingir a curto, médio e longo prazo, e de que modo estes podem ser atingidos, simultaneamente desenvolvendo e fortalecendo as competências dos colaboradores.

No caso de não estar devidamente disseminado e se a organização não for eficiente na transmissão da mensagem que pretende passar com a implantação de um sistema de gestão de desempenho, acabará por se transformar em mais uma política organizacional, sem desenvolvimento do colaborador nem da organização (Cruz, 2008).

Assim, é de salientar a relevância da definição de uma estratégia de comunicação, que evidencie as características do sistema, a pertinência da sua implementação para a organização e para os colaboradores (Camara, 2012). Neste sentido, o colaborador deverá estar informado acerca da importância do seu envolvimento na definição dos respetivos objetivos individuais, bem como do apoio que lhe será prestado, ao longo do ano, para a concretização dos mesmos (Budworth, Mann, 2011; Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011).

Com a implementação do sistema de gestão de desempenho pretende-se recolher informação, no sentido de auxiliar a direção a antecipar eventuais problemas, otimizando os processos existentes e fornecendo informação aos colaboradores sobre os critérios que serão considerados na avaliação, bem como informação sobre o que a organização pretende para a sua função (Francisco, 2013).

Neste sentido, serão explicados os procedimentos para a definição dos objetivos para o sistema de gestão de desempenho, um manual para o sistema de

gestão de desempenho, a descrição e análise de funções para definir as competências essenciais, bem como a criação dos instrumentos para a realização da avaliação de desempenho.

3.4.1. Âmbitos Estratégicos

Os âmbitos estratégicos estabelecidos foram definidos com base na estratégia delineada para atingir o objetivo final deste projeto.

Sendo esta estratégia a concepção de um sistema de “gestão de desempenho misto”, é importante, desde já, identificar o que é necessário realizar para a conseguir concretizar. Assim, torna-se fulcral delinear os âmbitos estratégicos, bem como os respetivos objetivos estratégicos, os quais podemos observar no texto seguinte (Tabela 2).

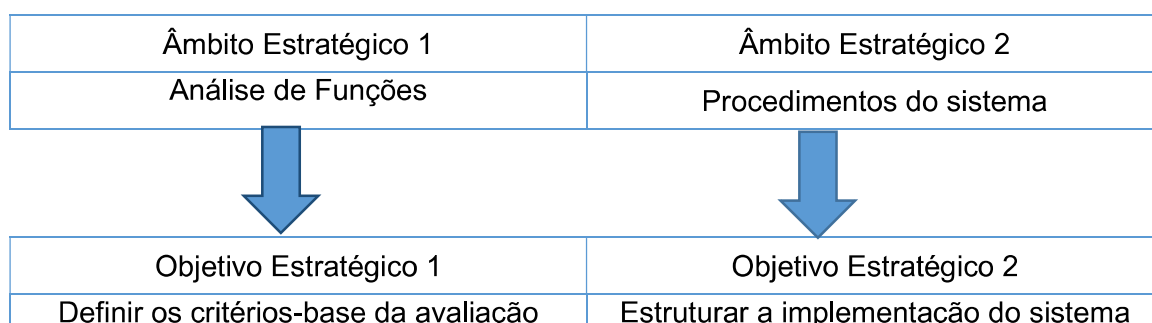


Tabela 2: Âmbitos e objetivos estratégicos (Fonte: Elaboração própria)

De forma a concretizar a estratégia conceber um sistema de “gestão de desempenho misto”, foram estabelecidos dois âmbitos de atuação: Análise de Funções e Procedimentos do Sistema.

No âmbito estratégico relativo à análise de funções pretende-se, estudar as funções da organização, recolhendo informações sobre o seu conteúdo e o contexto envolvente de cada função, de modo a identificar os deveres e responsabilidades atribuídos a cada uma (Gomes, *et al.*, 2008). Pretende-se assim definir os critérios-base da avaliação que correspondem ao objetivo estratégico 1. Segundo Silva (2012, p.30), “a análise de funções é um pré-requisito fundamental para qualquer

sistema de gestão de desempenho porque sem essa análise é difícil compreender quais são os deveres do trabalhador numa determinada função”.

No segundo âmbito estratégico abrange a definição dos procedimentos do sistema, através da análise dos pressupostos, pretendendo estabelecer os instrumentos do sistema de gestão de desempenho, o que corresponde ao objetivo estratégico nº2: estruturar a implementação do sistema (figura 4 - Síntese do Planeamento Estratégico).

3.4.2. Objetivos estratégicos

Com o primeiro objetivo estratégico, definir os critérios-base da avaliação pretende-se definir os princípios que serão considerados no momento da avaliação do sistema de gestão de desempenho.

Para Camara, *et al.*, (2013) é importante a definição das funções existentes na empresa, pois tal permite à gestão de recursos humanos recolher um conjunto de informação sobre as atividades realizadas pelos seus colaboradores. Logo, se não existir informação sobre as atividades desempenhadas pelos colaboradores, não é possível avaliar o desempenho dos mesmos. É, então, essencial definir as funções existentes na empresa, bem como as respetivas competências a valorizar, pois será através desta análise que os colaboradores irão ver o seu desempenho ser avaliado.

Por outro lado, para os colaboradores conseguirem alinhar o seu desempenho com as perspetivas organizacionais (Camara, 2012), é necessário que tenham conhecimento efetivo sobre os critérios de avaliação que compõem o sistema de gestão de desempenho.

Já com o segundo objetivo estratégico, estruturar a implementação do sistema, pretende-se definir os respetivos pressupostos e procedimentos necessários para implementar o sistema gestão de desempenho, de modo a garantir que os colaboradores tenham informação do sistema a implementar.

Segundo Bilhim (2009), a avaliação não é um fim, mas um meio para que o colaborador consiga progredir continuamente. Considerando a eventualidade de a gestão de desempenho não ser realizada, ao longo do ano, não será possível corrigir essa lacuna através da avaliação de desempenho, mesmo que sejam

preenchidos mais instrumentos do que aqueles que seriam necessários numa situação normal. Porém, se a gestão de desempenho for realizada regularmente, sendo os objetivos fixados, comunicados eficientemente e monitorizados, durante a sua execução, não será necessário proceder a tanta burocracia.

Conclui-se, então, que é importante desenvolver materiais de apoio que facilitem a compreensão dos colaboradores, fornecendo informação acerca do funcionamento do sistema, das suas responsabilidades e incentivando o seu envolvimento para que sejam participantes ativos no processo (Camara, *et al.*, 2013).

3.4.2.1. Esquema do Planeamento Estratégico

Para facilitar a análise do planeamento estratégico, foi elaborada a seguinte esquematização, que resume o planeamento efetuado anteriormente.



Figura 4: Síntese do Planeamento Estratégico (Fonte: Elaboração própria)

3.5. Planejamento Operacional

O planejamento operacional é realizado após a execução do planejamento estratégico da potencialidade selecionada para o projeto e consiste num conjunto de medidas que deverão ser concretizadas, de modo a permitir que o projeto seja executado. Várias atividades são realizadas para atingir o objetivo operacional pretendido, sendo estes definidos através dos objetivos estratégicos (Fernandes, 2015).

Neste sentido, os objetivos operacionais são tidos como diretrizes para a execução das atividades selecionadas para a implementação do projeto. É, portanto, necessário definir todas as tarefas a desenvolver para conseguir realizar essas atividades.

Pretende-se, com esta fase do projeto, definir os objetivos operacionais, as atividades e respectivas tarefas a desenvolver, os recursos necessários, os intervenientes na sua concretização, bem como os caminhos críticos (Tabela 12), o orçamento (Tabela 16) e a calendarização do projeto (Tabela 11).

3.5.1. Objetivos operacionais e atividades

Para cada objetivo operacional, é necessária a realização de um conjunto de atividades e respectivas tarefas, que permitam implementar o projeto, bem como realizar a sua avaliação processual. Apresentam-se, seguidamente, os objetivos operacionais do âmbito estratégico 1 representados na tabela nº 3 e os objetivos operacionais do âmbito estratégico 2 na tabela nº4.

Âmbito Estratégico 1: Análise de Funções	
Objetivo Estratégico 1: Definir os critérios-base da avaliação de desempenho	
Objetivo Operacional: 1.1. Garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades	
Atividades	Tarefas
1.1.1.Descrição das funções dos colaboradores	1.1.1.1.Pesquisar literatura sobre a descrição e análise de funções (DAF);
	1.1.1.2.Identificar as funções existentes na Shortcut;
	1.1.1.3.Elaborar um instrumento - base de DAF para a Shortcut;
	1.1.1.4.Validar o instrumento com a Diretora de Recursos Humanos;
	1.1.1.5.Inserir em anexo no Manual do sistema;
	1.1.1.6.Observar/questionar cada colaborador;
	1.1.1.7.Analisar a informação recolhida;
	1.1.1.8. Preencher a parte relativa às tarefas e requisitas das DAF´s;
	1.1.1.9.Validar com o responsável da função.
1.1.2. Identificação de Indicadores de desempenho para cada função	1.1.2.1. Analisar as funções desenvolvidas na empresa;
	1.1.2.2. Pesquisar informação sobre indicadores utilizados para cada função;
	1.1.2.3. Elaborar uma proposta de indicadores;
	1.1.2.4. Enviar a proposta de indicadores para a direção;
	1.1.2.5. Proceder às correções necessárias
	1.1.2.6. Inserir os indicadores nas DAF´s.
Objetivo Operacional: 1.2. Garantir um levantamento das competências para a Shortcut	
Atividades	Tarefas
1.2.1.Identificação das competências essenciais na Shortcut	1.2.1.1. Pesquisar literatura sobre como criar portefólios de competências;
	1.2.1.2.Analisar as DAF´s;
	1.2.1.3. Definir os critérios para desempenhos superiores;
	1.2.1.4.Identificar a população-alvo;
	1.2.1.5.Identificar tarefas da função;
	1.2.1.6. Observar os comportamentos dos colaboradores na realização das tarefas;
	1.2.1.7.Validar com a Diretora de Recursos Humanos
1.2.2.Criação do portefólio de competências da Shortcut	1.2.2.1. Realizar o instrumento do portefólio de competências;
	1.2.2.2. Definir as competências;
	1.2.2.3. Descrever as competências;
	1.2.2.4. Elaborar os indicadores comportamentais;
	1.2.2.5. Identificar os <i>gaps</i> existentes na Shortcut;
	1.2.2.6. Submeter à aprovação da direção;
Objetivo Operacional: 1.3. Garantir a avaliação da execução do projeto	
Atividades	Tarefas
1.3.1.Definição do Sistema de Avaliação processual do projeto;	1.3.1.1.Definir um indicador objetivamente verificável;
	1.3.1.2.Definir os meios de verificação;

Tabela 3: Objetivos operacionais do âmbito estratégico 1 (Fonte: Elaboração própria)

Tendo em conta o objetivo estratégico definido anteriormente, ou seja, definir os critérios-base da avaliação, apresentam-se três objetivos operacionais:

- Objetivo Operacional 1.1: Garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades;
- Objetivo Operacional 1.2: Garantir um levantamento das competências para a Shortcut;
- Objetivo Operacional 1.3: Garantir a avaliação processual do âmbito estratégico 1.

Com o primeiro objetivo operacional pretende-se garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades, para isso é necessário definir as funções existentes, isto é, efetuar um registo detalhado do conjunto de atividades que estão a ser realizadas (Caetano & Vala, 2007).

O segundo objetivo operacional pretende garantir um levantamento das competências para a Shortcut, para isso deve-se identificar as competências que os colaboradores necessitam ter para puderem exercer as suas funções, de modo a atingir os objetivos organizacionais. Para Cascão (2004, p.16), “esta é uma fase crítica visto estar em causa a correta identificação das competências que tornarão a empresa competitiva no seu meio ambiente.”

Finalmente, através do terceiro objetivo operacional pretende-se verificar a execução das atividades planeadas no âmbito estratégico nº1.

Âmbito Estratégico 2: Procedimentos do sistema	
Objetivo Estratégico 2: Estruturar a implementação do sistema	
Objetivo Operacional: 2.1. Planear o sistema de gestão de desempenho	
Atividades	Tarefas
2.1.1.Definição dos intervenientes do sistema	2.1.1.1.Pesquisar na literatura as responsabilidades dos intervenientes do sistema de gestão de desempenho;
	2.1.1.2.Analisar a lista de colaboradores da empresa;
	2.1.1.3.Definir os intervenientes do sistema;
	2.1.1.4.Estabelecer as responsabilidades dos intervenientes do sistema;
	2.1.1.5.Enviar para a direção;
	2.1.1.6.Inserir no Manual do sistema;
2.1.2.Definição da escala a utilizar no sistema	2.1.2.1.Pesquisar informação sobre as escalas para medir o desempenho;
	2.1.2.2.Apurar a escala que melhor se adapte ao caso da Shortcut;
	2.1.2.3.Conversa informal com a direção para mostrar a escala;
	2.1.2.4.Validar a escala com a direção;
	2.1.2.5.Inserir no Manual do Sistema informação sobre a escala selecionada;

Âmbito Estratégico 2: Procedimentos do Sistema	
Objetivo Estratégico 2: Estruturar a implementação do sistema	
Objetivo Operacional: 2.1.Planear o sistema de gestão de desempenho	
Atividades	Tarefas
2.1.3.Calendarização do processo	2.1.3.1.Definir as atividades e a sua duração;
	2.1.3.2.Calendarizar os períodos para realização das várias etapas do ciclo de desempenho;
	2.1.3.3.Conversa informal com a diretora de Recursos humanos para validar o calendário proposto;
	2.1.3.4.Elaboração do calendário final do sistema;
2.1.4.Elaboração do orçamento para a implementação do Sistema;	2.1.4.1.Recolher informação sobre como fazer orçamentos;
	2.1.4.2.Pesquisar preços para os materiais/recursos a utilizar;
	2.1.4.3.Identificar os recursos humanos necessários e número de horas que irão despende para a implementação do processo;
	2.1.4.4.Determinar um orçamento para os recursos materiais e humanos;
	2.1.4.5.Validar com a direção;
Objetivo Operacional: 2.2.Definir os instrumentos do Sistema de Gestão de Desempenho	
Atividades	Tarefas
2.2.1. Elaboração de um instrumento de registo dos objetivos organizacionais;	2.2.1.1.Analisar o plano estratégico da organização;
	2.2.1.2.Criar uma proposta de instrumento para a inserção dos objetivos organizacionais;
	2.2.1.3.Validar o instrumento com a direção;
	2.2.1.4.Inserir em anexo o instrumento no Manual;
2.2.2.Criação de manual do sistema de gestão de desempenho	2.2.2.1.Estruturar uma proposta de manual do sistema;
	2.2.2.2.Pesquisar informação para o manual;
	2.2.2.3.Redigir o manual;
	2.2.2.4.Validar o manual com a direção;
	2.2.2.5.Realizar alterações de acordo com o determinado pela direção;
	2.2.2.6.Imprimir o manual do sistema;
2.2.3.Conceção do instrumento guia de orientação individual do ciclo de desempenho;	2.2.3.1.Pesquisar na literatura informação sobre os instrumentos utilizados na gestão de desempenho;
	2.2.3.2.Pesquisar informação sobre a fase de acompanhamento do ciclo de desempenho;
	2.2.3.3.Criar uma proposta de um guia de orientação individual do ciclo de desempenho;
	2.2.3.4.Validar com a direção de Recursos Humanos o guia de orientação individual;
2.2.4.Elaboração dos instrumentos para a Avaliação do desempenho	2.2.4.1.Pesquisar informação teórica sobre avaliação do sistema de gestão de desempenho;
	2.2.4.2.Pesquisar os instrumentos aplicados nesta fase do ciclo de desempenho;
	2.2.4.3.Criar o instrumento Ficha de Avaliação [Avaliador];
	2.2.4.4.Criar um instrumento Ficha de Autoavaliação;

Âmbito Estratégico 2: Procedimentos do Sistema	
Objetivo Estratégico 2: Estruturar a implementação do sistema	
Objetivo Operacional: 2.2. Definir os instrumentos do Sistema de Gestão de Desempenho	
Atividades	Tarefas
	2.2.4.5. Validar com a direção de Recursos Humanos;
	2.2.4.6. Efetuar as correções necessárias;
	2.2.4.7. Inserir os instrumentos criados, no Manual do sistema;
2.2.5. Criação de materiais de apoio para os avaliadores	2.2.5.1. Pesquisar informação para inserir nos instrumentos de apoio;
	2.2.5.2. Analisar informação sobre os métodos de feedback;
	2.2.5.3. Criar um Guião de acompanhamento [Avaliador];
	2.2.5.4. Analisar a informação recolhida sobre condução de entrevistas;
	2.2.5.5. Criar o Guião de entrevistas [Avaliador];
	2.2.5.6. Validar com a Diretora Recursos Humanos;
	2.2.5.7. Realizar correções nos instrumentos, se for necessário;
	2.2.5.8. Anexar os dois guiões ao manual do sistema.
Objetivo operacional: 2.3. Garantir a avaliação da conceção do projeto	
Atividades	Tarefas
2.3.1. Definição do Sistema de Avaliação processual do projeto âmbito 2;	2.3.1.1. Definir um indicador objetivamente verificável;
	2.3.1.2. Definir os meios de verificação;
2.3.2. Definição do sistema de avaliação final do projeto	2.3.2.1. Definir um indicador objetivamente verificável;
	2.3.2.1. Definir os meios de verificação;

Tabela 4: Objetivos operacionais do âmbito estratégico 2 (Fonte: Elaboração própria)

Relativamente ao segundo objetivo estratégico, estruturar a implementação do sistema, foram delineados três objetivos operacionais:

- Objetivo Operacional 2.1: Planear o Sistema de Gestão de Desempenho;
- Objetivo Operacional 2.2: Definir os instrumentos do Sistema de Gestão de Desempenho;
- Objetivo Operacional 2.3: Garantir a avaliação da conceção do projeto

Através do primeiro objetivo operacional, pretende-se planear o sistema de gestão de desempenho. Esta é uma fase bastante importante para o sucesso da implementação do processo, considerando que um planeamento eficaz do sistema permite definir os procedimentos que melhor se adaptam à organização (Gomes & Yasin, 2011).

No que concerne ao segundo objetivo operacional, pretende-se definir os instrumentos do sistema de gestão de desempenho. Este é realizado através da criação de instrumentos e materiais de apoio com o objetivo de sustentar a implementação do projeto.

Finalmente, através do terceiro objetivo operacional pretende-se garantir a avaliação da execução das atividades desenvolvidas no âmbito estratégico 2, bem como a avaliação final da conceção do projeto.

3.5.1.1. Planeamento dos objetivos operacionais

Para cada objetivo operacional foram identificados os intervenientes e os recursos a serem utilizados. Os quadros apresentados, nas tabelas 5, 6, 7, 8, 9 e 10 foram organizados atendendo aos objetivos operacionais a desenvolver em cada âmbito estratégico.

Âmbito estratégico 1: Análise de Funções			
Objetivo Operacional 1.1. Garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
1.1.1. Descrição das funções dos colaboradores	1.1.1.1.Pesquisar informação sobre a descrição e análise de funções (DAF);	5 hrs	- Computador; - Internet
	1.1.1.2.Identificar as funções existentes na Shortcut;	1hr	- Bloco de notas -Esferográfica
	1.1.1.3.Elaborar um instrumento de DAF para a Shortcut;	2hrs	- Computador
	1.1.1.4.Validar o instrumento com a Diretora de Recursos Humanos;	1hr	- Computador; -Folhas A4; -Esferográfica
	1.1.1.5.Inserir em anexo no manual do sistema;	0,5 hr	- Computador
	1.1.1.6.Observar/questionar cada colaborador;	58 hrs	- Bloco de notas - Esferográfica
	1.1.1.7.Analisar a informação recolhida;	15 hrs	- Bloco de notas - Computador

Âmbito estratégico 1: Análise de Funções			
Objetivo Operacional 1.1. Garantir que os colaboradores conhecem as suas res			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
	1.1.1.8.Preencher a parte relativa às tarefas e requisitos nas DAF´s;	4hrs	- Computador
	1.1.1.9.Validar com o responsável da função;	1hr	- Computador
1.1.2. Identificação de Indicadores de desempenho para cada função	1.1.2.1. Analisar as funções desenvolvidas na empresa;	1hr	-Computador
	1.1.2.2. Pesquisar informação sobre indicadores utilizados para cada função;	5hrs	- Computador; - Internet
	1.1.2.3. Elaborar uma proposta de indicadores;	2hrs	- Computador
	1.1.2.4. Enviar a proposta de indicadores para a direção;	15min	- Computador; - Internet
	1.1.2.5. Proceder às correções necessárias;	0,5hr	- Computador
	1.1.2.6. Inserir os indicadores nas DAF´s.	1hr	- Computador

Tabela 5: Planeamento Operacional 1.1. (Fonte Elaboração própria)

Âmbito estratégico 1: Análise de Funções			
Objetivo Operacional 1.2. Garantir um levantamento das competências para a Shortcut			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
1.2.1. Identificação das competências essenciais para a Shortcut;	1.2.1.1. Pesquisar informação sobre como criar portefólios de competências;	5hrs	- Computador; - Internet; - Análise de literatura
	1.2.1.2. Analisar as DAF's;	1,5 hr	- Computador
	1.2.1.3. Definir os critérios de desempenho superiores;	3 hrs	- Computador
	1.2.1.4. Identificar a população-alvo;	0,5hr	- Computador
	1.2.1.5. Identificar tarefas da função;	1,5hrs	- Computador
	1.2.1.6. Observar os comportamentos dos colaboradores na realização das tarefas;	2hr	- Computador
	1.2.1.7. Validar com a Diretora de Recursos Humanos	1hr	- Computador
1.2.2. Criação do portefólio de competências da Shortcut;	1.2.2.1. Realizar o instrumento do portefólio de competências;	0,5hr	- Computador
	1.2.2.2. Definir as competências;	1hr	- Computador
	1.2.2.3. Descrever as competências;	6hrs	- Computador; - Bloco de notas
	1.2.2.4. Elaborar os indicadores comportamentais;	2hrs	- Computador
	1.2.2.5. Identificação de <i>gaps</i> existentes na Shortcut;	2,5hrs	- Computador
	1.2.2.6. Submeter à aprovação da direção;	1hr	- Computador; - Folhas A4

Tabela 6:Planeamento do objetivo operacional 1.2.(Fonte: Elaboração própria)

Âmbito estratégico 1: Análise de Funções			
Objetivo Operacional 1.3. Garantir a avaliação processual do projeto			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
1.3.1. Definição do Sistema de Avaliação do Projeto	1.3.1.1. Definir um indicador objetivamente verificável;	1hr	- Computador
	1.3.1.2. Definir os meios de verificação;	1hr	- Computador

Tabela 7: Planeamento operacional 1.3. (Fonte Elaboração própria)

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.1. Planear o Sistema de Gestão de Desempenho			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
2.1.1. Definição dos intervenientes do sistema	2.1.1.1. Pesquisar na literatura as responsabilidades dos intervenientes do sistema;	2hrs	- Computador; - Internet
	2.1.1.2. Analisar a lista de colaboradores da empresa;	15min	- Computador; - Intranet
	2.1.1.3. Definir os intervenientes do sistema;	0,5hr	- Computador;
	2.1.1.4. Estabelecer as responsabilidades dos intervenientes do sistema;	1hr	- Computador;

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.1. Planear o Sistema de Gestão de Desempenho			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
	2.1.1.5. Enviar para a direção;	10mins	- Computador; - Internet
	2.1.1.6. Corrigir conforme indicações da direção	0,5hr	- Computador
	2.1.1.7. Inserir no Manual do sistema;	1hr	- Computador
2.1.2. Definição da escala a utilizar no sistema;	2.1.2.1. Pesquisar informação sobre as escalas para medir o desempenho;	2hrs	- Computador; - Internet
	2.1.2.2. Apurar a escala que melhor se adapte ao caso da Shortcut;	1hr	- Bloco de notas;
	2.1.2.3. Conversa informal com a diretora de Recursos Humanos para mostrar a escala;	0,5hr	- Folhas A4
	2.1.2.4. Validar a escala com a direção;	0,5hr	- Computador
	2.1.2.5. Inserir no Manual do sistema informação sobre a escala selecionada;	1hr	- Computador
2.1.3. Calendarização do processo;	2.1.3.1. Definir as atividades;	1hr	- Computador
	2.1.3.2. Calendarizar os períodos para realização das várias etapas do ciclo de desempenho;	0,5hr	- Computador
	2.1.3.3. Conversa informal com a diretora de Recursos Humanos para validar o calendário proposto;	0,5hr	- Folhas A4; - Esferográfica

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.1. Planear o Sistema de Gestão de Desempe			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
	2.1.3.4.Elaboração do calendário final do sistema;	1hr	-Computador
2.1.4. Elaboração do orçamento para a implementação do sistema;	2.1.4.1.Recolher informação sobre como fazer orçamentos;	1hr	- Computador; -Internet
	2.1.4.2.Pesquisar preços para os materiais/recursos a utilizar;	1hr	- Computador
	2.1.4.3.Identificar os recursos humanos necessários e número de horas que irão depender para a criação do processo;	0,5hr	- Computador
	2.1.4.4.Determinar um orçamento para os recursos materiais e humanos	1hrs	- Computador; - Internet
	2.1.4.5.Validar com a direção;	0,5hrs	-Computador

Tabela 8:Planeamento do objetivo operacional 2.1. (Fonte: Elaboração própria)

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.2. Definir os instrumentos do Sistema de Gestão			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
2.2.1.Elaboração de um instrumento para registo dos objetivos organizacionais;	2.2.1.1.Analisar o plano estratégico da organização;	15min	- Computador
	2.2.1.2.Criar uma proposta de instrumento para a inserção dos objetivos organizacionais;	0,5hr	- Computador
	2.2.1.3.Validar o instrumento com a direção;	10 min	- Computador
	2.2.1.4.Inserir em anexo o instrumento no Manual;	10min	- Computador
2.2.2.Criação de Manual do Sistema de Gestão de Desempenho	2.2.2.1.Pesquisar informação para o manual;	8hrs	- Computador; - Internet; - Livros
	2.2.2.2.Estruturar uma proposta de manual do sistema;	2hrs	- Computador;
	2.2.2.3.Redigir o manual do sistema;	49hrs	- Computador
	2.2.2.4.Validar o manual com a direção;	1hr	- Computador
	2,2,2,5.Realizar alterações de acordo com o definido com a direção;	1hr	- Computador

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.2. Definir os instrumentos do Sistema de Gestão			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
	2.2.2.6.Imprimir o manual do sistema	15mins	- Computador; - Impressora; - Toners; - Folhas A4
2.2.3. Conceção do guia de orientação individual do ciclo de desempenho	2.2.3.1.Pesquisar na literatura informação sobre os instrumentos utilizados na gestão de desempenho;	2hrs	- Computador; -Internet; -Livros;
	2.2.3.2.Pesquisar informação sobre a fase de acompanhamento do ciclo de desempenho;	1hr	- Computador; -Internet
	2.2.3.3.Criar uma proposta de um guia de orientação individual do ciclo de desempenho;	2,5hrs	- Computador; - Folhas A4
	2.2.3.4.Validar com a diretora de Recursos Humanos;	0,5hr	- Folhas A4
	2.2.3.5.Inserir no Manual do sistema;	1hr	- Computador
2.2.4. Elaboração dos instrumentos para a Avaliação do desempenho	2.2.4.1.Pesquisar informação teórica sobre avaliação do sistema de gestão de desempenho;	2hrs	- Computador; - Internet; - Livros
	2.2.4.2.Pesquisar os instrumentos aplicados nesta fase do ciclo de desempenho;	1hr	- Computador; - Internet
	2.2.4.3.Criar o instrumento Ficha de Avaliação [Avaliador];	0,5hr	- Computador
	2.2.4.4.Criar um instrumento Ficha de Autoavaliação;	0,5hr	-Computador
	2.2.4.5.Validar com a direção de recursos humanos;	0,5hr	- Computador

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.2. Definir os instrumentos do Sistema de Gestão de D			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
	2.2.4.6.Efetuar as correções necessárias;	0,5hr	- Computador
	2.2.4.7.Inserir os instrumentos criados, no Manual do sistema;	1,5hr	- Computador
2.2.5. Criação de materiais de apoio para os avaliadores	2.2.5.1.Pesquisar informação para inserir nos instrumentos de apoio;	2hrs	- Computador; - Internet
	2.2.5.2.Analisar informação sobre os métodos de feedback;	1hr	- Computador
	2.2.5.3.Criar um Guião de acompanhamento [Avaliador];	4hrs	- Computador
	2.2.5.4.Analisar a informação recolhida sobre condução de entrevistas;	1hrs	- Computador
	2.2.5.5.Criar o Guião de entrevistas [Avaliador];	5hrs	- Computador
	2.2.5.6.Validar os materiais com a Diretora Recursos Humanos;	1hr	- Computador
	2.2.5.7.Realizar correções nos instrumentos;	1hr	- Computador
	2.2.5.8.Anexar os dois guiões ao manual do sistema.	0,5hr	- Computador

Tabela 9: Planeamento do objetivo operacional 2.2. (Fonte: Elaboração própria)

Âmbito estratégico 2: Procedimentos do Sistema			
Objetivo Operacional 2.3. Garantir a avaliação da concepção do			
Atividades	Tarefas	Duração	Recursos
2.3.1. Definição do Sistema de Avaliação processual do projeto	2.3.1.1. Definir um indicador objetivamente verificável;	1hr	- Computador
	2.3.1.2. Definir os meios de verificação;	1hr	- Computador
2.3.2. Definição do Sistema de Avaliação final do projeto	2.3.2.1. Definir um indicador objetivamente verificável;	1hr	- Computador
	2.3.2.2. Definir os meios de verificação;	1hr	- Computador

Tabela 10: Planeamento do objetivo operacional 2.3. (Fonte: Elaboração própria)

3.5.2. Calendarização

A calendarização das atividades para a realização do projeto encontra-se dividida pelo projeto tem como data inicial 2 de novembro de 2015 e como data final 29 de julho de 2016, tendo

A tabela n.º 11 apresenta as atividades e os meses em que foram planeadas.

Calendarização	2015												2016
	Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		2016
	1-15	6-30	1-15	6-31	1-15	6-31	1-15	6-29	1-15	6-31	1-15	6-31	2016
Âmbito 1: Análise de Funções													
Atividades 1.1.1.Descrição das funções dos colaboradores	█	█	█	█									
Atividade 1.1.2. Identificação de Indicadores de desempenho para cada função					█								
Atividade 1.2.1. Identificação das competências essenciais para a Shortcut						█	█						
Atividade 1.2.2. Criação do portefólio de competências da Shortcut						█	█	█					
Atividade 1.3.1. Definição do Sistema de Avaliação do Projeto								█					
Âmbito 2: Procedimentos do Sistema													
Atividade 2.1.1. Definição dos intervenientes do sistema;		█											
Atividade 2.1.2. Definição da escala a utilizar no sistema;						█	█						
Atividade 2.1.3. Calendarização do processo			█										
Atividade 2.1.4. Elaboração do orçamento para implementação do sistema;											█		

Calendarização	Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
	1-15	6-30	1-15	6-31	1-15	6-31	1-15	6-29	1-15	6-31	1-15	6-31
Atividade 2.2.1. Elaboração de um instrumento para registo dos objetivos organizacionais;												
Atividade 2.2.2. Criação de manual do sistema de gestão de desempenho												
Atividade 2.2.3. Conceção do instrumento guia de orientação individual do ciclo de desempenho;												
Atividade 2.2.4. Elaboração dos instrumentos para a Avaliação do desempenho												
Atividade 2.2.5. Criação de materiais de apoio para os avaliadores												
Atividade 2.3.1. Definição do Sistema de avaliação processual do âmbito estratégico 2;												
2.3.2. Definição do sistema de avaliação final do projeto.												

Tabela 11: Calendarização do Projeto (Fonte: Elaboração própria)

3.5.3. Destinatários do Projeto

Este projeto de intervenção destina-se apenas aos colaboradores da Shortcut, não será aplicado à direção da empresa. Deste modo, a Shortcut poderá gerir e avaliar os seus colaboradores e envolvê-los na sua concretização, favorecendo assim o seu sentido de pertença e o desenvolvimento de uma cultura de mérito e compromisso com o sistema. Por considerar que é importante desenvolver uma cultura direcionada para o desempenho, de forma a melhorar as prestações dos colaboradores, bem como apoiar-los no seu desenvolvimento profissional (Ivancevich,2008).

Contudo, permite à Shortcut identificar os colaboradores com mais potencial, o que poderá diminuir a rotatividade, facilitando a retenção dos colaboradores

É essencial que todos os colaboradores participem ativamente neste processo para que se consiga alinhar o sistema de gestão de desempenho com o plano estratégico da empresa.

3.5.4. Equipa do Projeto

A equipa deste projeto de intervenção é constituída, essencialmente, por 3 elementos, tendo sido selecionada pelo papel desempenhado na Shortcut.

A seleção da equipa do projeto é bastante importante para o sucesso do mesmo, visto que deverá reunir capacidade de trabalhar em equipa e de acrescentar valor ao projeto. O núcleo do projeto é responsável pelas tarefas de gestão e liderança da equipa (Miguel, 2009).

Desta forma, a equipa de projeto é representada essencialmente pela gestora do projeto, a diretora de recursos humanos e pela direção.

A gestora do projeto é a responsável pela maioria das atividades e respetivas tarefas, garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos, e pela comunicação com a restante equipa sobre a realização das mesmas.

A diretora de Recursos Humanos é uma peça fundamental deste projeto, visto que é a responsável por validar a realização das atividades e assume a gestão

assegurando o cumprimento dos objetivos e a articulação com todos os intervenientes.

Já, em relação à direção, esta é responsável por validar a execução das atividades.

3.5.5. Percursos Críticos

Os percursos críticos consistem em entraves à concretização de algumas atividades, os quais podem ocorrer ao longo do projeto, comprometendo a sua realização, bem como o cumprimento da calendarização do projeto.

Quando detetados eventuais percursos críticos, há a necessidade de planear um conjunto de tarefas alternativas, ou seja, um plano B. Foram identificadas quatro atividades que podem suscitar caminhos críticos (tabela12).

Objetivo Operacional	Atividade	Tarefa	Alternativa
1.1.Garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades;	1.1.1.Descrição das funções dos colaboradores;	1.1.1.6.Observar/questionar cada colaborador;	Observar/questionar 2 a 3 colaboradores de cada função;
	1.1.2. Identificação de indicadores de desempenho para cada função;	1.1.2.4. Enviar a proposta de indicadores para a direção;	Validar os indicadores com os responsáveis da função;
1.2.Garantir um levantamento das competências para a Shortcut;	1.2.1.Identificação das competências essenciais para a Shortcut;	1.2.1.5.Observar os comportamentos dos colaboradores na realização das tarefas;	Observar os colaboradores no decorrer das suas funções; Questionar os responsáveis de cada função sobre as competências que consideram essenciais para a função
2.2.Definir os instrumentos do Sistema de Gestão de Desempenho	2.2.2.Criação de um manual do sistema de gestão de desempenho	2.2.2.4.Validar o manual com a direção;	Solicitar a validação do manual à Diretora de Recursos Humanos

Tabela 12: Percursos críticos do projeto (Fonte: Elaboração própria)

3.5.6. Orçamento do projeto

Após a execução das etapas anteriores, realizou-se o orçamento do projeto. Contudo, a empresa disponibilizou os dados referentes às despesas mensais com os colaboradores, bem como permitiu a recolha de informação acerca das despesas da eletricidade, água e internet. Deste modo, os valores dos recursos humanos e primários são uma estimativa (tabelas 13, 14 e 15).

Intervenientes do Projeto	Remuneração base (com encargos sociais)	Remuneração/hora	Nº de horas despendidas	Custo total
Diretor	2 091,00€	12,06€	2H	24,12€
Diretora de Recursos Humanos	1 968,00€	11,35€	10H20	115,77€
Analista	1 599,00€	9,23€	63H	582,75€
Web Designer	1 230,00€	7,10€	63H	447,30€
Gestora de Projeto	774,90 €	4,47€	241H30	1 073,51 €
Engenheiro Telecomunicações	1 599,00€	9,23€	63H	582,75€
Assistente Direção	1 168,50€	6,74€	63H	424,62€
				Subtotal: 3 250,82€

Tabela 13: Orçamento dos Recursos Humanos (Fonte: Elaboração Própria)

Descrição	Horas despendidas	Custo Total	Fonte
Água	226H15	6.67€	Fatura Mensal da Shortcut
Luz	226H15	123,43€	Fatura Mensal da Shortcut
		Subtotal: 130,10€	

Tabela 14: Orçamento dos recursos primários (Elaboração própria)

Descrição	Quantidade	Preço Unitário	Custo Total	Fonte
Computador	1	Amortizado	0	-
Impressora	1	Amortizado	0	-
HP Toner 201A (CF400A) Preto 1500 Páginas	1	73,16€	73,16€	http://www.staples.pt/hewlett-packard-toner-201a-cf400a-preto-1500-p%C3%A1ginas/cbs/414666.html?promoCode=&EffortCode=WW&FindNumber=414666&m=864497
Staples Papel A4 de 80 g/m² branco	1	13,00€	13,00€	http://www.staples.pt/staples-papel-a4-de-80-g-m-para-impressoras-a-laser-e-a-jato-de/cbs/714155.html?promoCode=&EffortCode=WW&FindNumber=714155&m=0
BiC Esferográfica BIC® Cristal Soft 4 unidades Azul	1	1,80€	1,80€	http://www.staples.pt/bic-esferografica-bic-cristal-soft-blister-4-azul/cbs/330750.html?promoCode=&EffortCode=WW&FindNumber=330750&m=0
Staples Bloco Notas Staples A4 100 Folhas Pautado	1	2.02€	2.02€	http://www.staples.pt/staples-bloco-notas-staples-a4-100-folhas-pautado/cbs/707382.html?promoCode=&EffortCode=WW&FindNumber=707382&m=0
Internet	1	112,10€	112,10€	Fatura Mensal da Shortcut
			Subtotal:	
			202,08€	

Tabela 15: Orçamento dos recursos (Fonte: Elaboração própria)

O orçamento para a execução deste projeto tem um custo total de 3 583, 00€ sem IVA (Tabela 16).

Orçamento do Projeto	
Orçamento Recursos Humanos	3 250,82€
Orçamento Recursos Primários	130,10€
Orçamento Recursos Materiais	202,08€
Total	3 583, 00€

Tabela 16: Orçamento dos custos totais (Fonte: Elaboração própria)

3.5.7. Sistema de Avaliação do Projeto

Nesta fase do projeto, é necessário verificar se a finalidade, bem como os respetivos objetivos propostos foram, realmente, alcançados ou não. Ao longo do planeamento do projeto, há um objetivo operacional, em cada objetivo estratégico onde se prevê a identificação de indicadores de avaliação.

São realizados dois tipos de avaliação ao projeto. A avaliação On-going consiste numa avaliação processual, isto é, numa avaliação contínua ao longo do projeto, que serve de orientação no decorrer do mesmo e permite evitar desvios no que concerne à respetiva finalidade. Deve ser realizada mais do que uma vez, de modo a confirmar se os objetivos propostos estão, de facto, a ser concretizados. A avaliação ex-Post consiste numa avaliação final realizada, como o próprio nome sugere, no final da conceção do projeto, com a intenção de avaliar se a finalidade foi alcançada.

Podemos observar, na tabela 17, a avaliação on-going dos objectivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Objetivo operacional	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
1) Definir os critérios-base da avaliação de desempenho	1.1. Definir as funções existentes na Shortcut	Todas as funções da empresa estão definidas;	DAF
	1.2. Definir as competências existentes na Shortcut	Existência de registo das competências existentes	Portefólio de competências
2) Estruturar a implementação do sistema	2.1. Planear o sistema de gestão do desempenho	Garantir que os procedimentos essenciais à gestão de desempenho são definidos; Calendário das atividades; Definição das etapas do ciclo;	Apresentar o calendário das atividades; Manual do Sistema de gestão de desempenho, com os procedimentos a realizar;
	2.2. Definir os instrumentos do sistema de gestão do desempenho	Manuais e os instrumentos	Manual elaborado para o sistema, onde constam os instrumentos em anexo

Tabela 17: Avaliação On-going dos Objetivos Estratégicos (Fonte: Elaboração própria)

Na tabela 18 podem observar-se os indicadores de avaliação final (ex-Post).

Finalidade: Garantir que são criados os instrumentos processuais para a implementação do sistema de gestão do desempenho	
Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
Existência de um instrumento que garanta informação sobre o sistema de gestão de desempenho;	-Existência do Manual do Sistema de Gestão de Desempenho
Existência dos instrumentos para o sistema de gestão de desempenho;	- Existência do guia de orientação individual do ciclo de Desempenho; - Portefólio de Competências; - Listagem de Indicadores; - Ficha de Autoavaliação; - Ficha de Avaliação;
Existência de material de apoio para os avaliadores	-Existência de guião de acompanhamento; - Existência de guião de entrevistas.

Tabela 18: Avaliação ex-Post da finalidade (Fonte: Elaboração própria)

PARTE IV – IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Para a concretização e implementação deste projeto foi necessário executar várias atividades conforme apresentado no planejamento operacional. Neste sentido, foram realizadas várias etapas, começando pela caracterização da empresa, a realização de um diagnóstico aos processos de recursos humanos da organização, bem como recolher informação acerca das expectativas para este projeto.

Posto isto, surgiram alguns desafios, como decidir qual seria a potencialidade com mais relevância para a Shortcut. No processo da formação verificou-se a inexistência de um plano de formação e de procedimentos de validação e avaliação das ações de formação realizadas. No processo de recrutamento poderiam ser inseridos testes função para verificar as competências do candidato. Por conseguinte o processo de responsabilidade social e o de gestão das relações laborais também poderiam ser melhorados.

Considerando que a empresa se encontrava em processo de certificação da norma NP 4427:2004, surgiu o interesse de desenvolver um projeto na área de gestão de desempenho, sendo pertinente para a organização implementar um sistema desta natureza, no decorrer do *follow up* da certificação da referida norma. Deste modo, foi iniciado o planejamento estratégico e operacional do projeto e estabelecidos os momentos de avaliação processual.

A metodologia utilizada foi análise teórica, empírica e normativa, bem como a recolha de informação através de conversas informais e a observação do funcionamento do departamento de recursos humanos e da empresa.

4.1. Implementação do âmbito estratégico 1 – Análise de Funções

Para cumprir o objetivo estratégico 1 - Definir os critérios-base da avaliação - foi necessário (1) definir as funções existentes na Shortcut, (2) definir o portefólio de competências inerentes às funções e (3) estabelecer os indicadores que servirão de base para definição dos objetivos individuais.

4.1.1. Objetivo Operacional 1.1. Garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades

Com o objetivo de *Garantir que os colaboradores conhecem as suas responsabilidades* começou-se por definir as DAF's (Descrição e Análise de Funções) e depois estabeleceu-se os indicadores de desempenho de cada função.

A análise e descrição de funções, visa disponibilizar informação aos colaboradores sobre os encargos da sua função, bem como o respetivo contributo exetável. Como tal, é um pré-requisito fundamental para compreender os deveres e responsabilidades de cada colaborador numa determinada função (Silva, 2012).

Para identificar o conteúdo pertinente a integrar numa DAF realizou-se uma análise da literatura (manuais técnicos e artigos científicos) e um processo de benchmarking de análise de DAF's implementadas por diversas organizações. Através da recolha de informação referida foi idealizado um modelo da DAF para a empresa.

Para a redação das DAF foram analisados os documentos da empresa, nomeadamente os manuais de recursos humanos, de acolhimento e técnico, de forma a conseguir recolher informação acerca do âmbito de atuação da empresa. Posteriormente foi consultada a Intranet da empresa, de onde foi retirado o organograma da mesma.

Posteriormente, juntamente com a diretora de recursos humanos foi analisado o modelo proposto e indicados os pontos a reformular em alguns aspetos da DAF, nomeadamente as alterações foram realizadas para diminuir o número de

campos no instrumento, tornando-se uma versão mais acessível (Anexo 1 do Manual do Sistema).

Após a validação do modelo pretendeu-se realizar uma DAF para cada função da empresa. A técnica utilizada para recolher informação foi a observação, considerando que esta pode ser livre ou baseada numa grelha de observação, que permite recolher informação sobre as condições de trabalho, materiais e instrumentos utilizados, tarefas que compõe a função, duração e frequência da função, bem como fluxos de trabalho e complexidade das tarefas. Deste modo, o observador deve, não só observar, mas registar todas as anotações que considere pertinentes (Gomes, *et al.*, 2008), para posteriormente serem preenchidas as DAF.

Para obter a informação necessária foram realizadas reuniões informais com os colaboradores e observados na execução das suas atividades laborais, de acordo com uma grelha elaborada previamente para o efeito (anexo A), tendo por base também os parâmetros considerados por Caetano e Vala (2007), sendo que os colaboradores só foram observados depois de se ter obtido acordo com a chefia. As observações foram realizadas às mesmas pessoas, mais do que uma vez, informando que essas observações não tinham finalidades penalizadoras. Apenas foram registadas as atividades desenvolvidas e não o que era exetável e, por fim foram retificadas com os responsáveis da função. A grelha utilizada é composta por um conjunto de questões abertas, que foram utilizadas para registar a informação obtida ao longo do período que ocorreu a observação. Contudo, não houve possibilidade para observar todos os colaboradores da organização, devido alguns desenvolverem as suas funções em regime de *outsourcing*, deste modo foi necessário realizar o plano alternativo estabelecido anteriormente, observando apenas 2 a 3 colaboradores de cada função. Para obter mais informação acerca das funções desenvolvidas foram ainda realizadas 11 reuniões com os colaboradores (Tabela 19).

Depois de tratada a informação recolhida, procedeu-se ao preenchimento das DAF, com a missão, a posição hierárquica, os objetivos, as tarefas realizadas em cada função, as competências, os indicadores de avaliação, as condições físicas do local, o período de integração e os requisitos para cada função. Deste modo, foram elaboradas seis DAF de acordo com as funções identificadas (Anexo E).

Funções Identificadas	Nº de reuniões realizadas por função
Chefe de projeto	2
Analista de Sistemas	3
Programador	3
Responsável Infraestruturas	1
Designer	1
Assessora da Direção	1

Tabela 19: Funções identificadas na Shortcut

Para identificar os indicadores de desempenho de cada função (Anexo C), começou-se por analisar as DAF's de forma a compreender as tarefas desenvolvidas e como estas poderiam ser medidas. Tentou-se ainda, obter informação sobre os indicadores que habitualmente são utilizados pela direção, mas essa informação não foi facultada. Deste modo, decidiu-se pesquisar informação na internet sobre os indicadores a considerar. Uma vez que não obtivemos informação aceitável, optou-se por questionar diretamente os colaboradores acerca dos indicadores que consideravam importantes para a "sua" função. Este era um dos percursos críticos identificados anteriormente.

Com base nos *inputs* dos colaboradores foi elaborada e enviada uma proposta com indicadores de desempenho para à direção. Após a validação dos indicadores, estes foram inseridos nas DAF (anexo E).

Estes documentos (DAF) foram validados, diretamente em reunião informal, com os responsáveis de cada função no seu posto de trabalho, o que permitiu verificar a informação recolhida anteriormente. Contudo, foi necessário em conjunto com os responsáveis efetuar alterações que consideramos ser necessário.

Segundo Gomes, *et al.* (2008), os supervisores são considerados como uma fonte de informação, visto que em princípio têm conhecimento acerca das atividades desempenhadas pelos seus subordinados e respetivos objetivos da função, uma vez que os próprios responsáveis podem já ter executado essas mesmas funções.

Por fim, foi criado nos instrumentos, nomeadamente no guia de orientação individual do ciclo de desempenho, espaços apropriados para que no momento do planeamento o avaliador e o colaborador definam, em conjunto, os objetivos

individuais de acordo com os objetivos organizacionais. Considerando que os indicadores definidos são uma das fontes a utilizar para a definição dos objetivos nesse mesmo guia (anexo 6 do Manual do Sistema). Foi ainda inserida informação no manual do sistema sobre como deveriam ser estabelecidos os objetivos individuais considerando o método em cascata. Este método que consiste em desdobrar sucessivamente, do topo para a base da organização, os objetivos organizacionais definidos previamente pela direção até ao nível individual. Para estabelecer um alinhamento entre a estratégia da organização e os objetivos definidos (Camara, *et al.*, 2013), estes devem ser formulados atendendo aos requisitos SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais).

Porém, não foi possível definir os critérios para os desempenhos superiores e inferiores por razões de indisponibilidade da organização ficando esta tarefa por concluir.

4.1.2. Objetivo operacional 1.2. Garantir um levantamento das competências para a Shortcut

Partindo da análise literária realizada, utilizou-se as DAF com o intuito de saber quais as tarefas realizadas pelos colaboradores, de modo a identificar os comportamentos evidenciados no decorrer das suas funções, visto que segundo Gomes, *et al.* (2008, p. 169), “conhecendo o conteúdo de uma função, deverá ser possível identificar atributos comportamentais que diferenciem empregados eficazes e menos eficazes.”

De acordo com Ceitil (2007) a metodologia para a gestão de competências é composta por cinco fases, sendo estas: identificação das competências chave, descrição das competências chave, avaliação das competências, definição de planos de ação de desenvolvimento de competências e avaliação do desenvolvimento das competências.

Deste modo, para recolher informação sobre a metodologia e o conteúdo necessário para realizar um portefólio de competências, foi realizada uma pesquisa de literatura (em manuais técnicos e artigos científicos), tendo sido consultados os autores Ceitil (2007), Cascão (2004) e André (2013).

Assim, atendendo a análise das tarefas de cada função e às competências identificadas como essenciais pelos colaboradores nas reuniões realizadas, bem como a informação recolhida através do método de observação no decorrer das suas funções, foi desenvolvida uma proposta com as competências identificadas. Esta tarefa verificou-se complicada devido à dificuldade em analisar os comportamentos evidenciados pelos colaboradores, tendo sido posteriormente validado com a diretora de recursos humanos, que propôs várias alterações, como por exemplo utilizar termos homogêneos.

Para a função de designer foram identificadas 3 competências transversais e 5 específicas. Para analista de sistema foram 2 competências transversais e 7 competências específicas; para a assessora da direção foram identificadas 7 competências transversais e 6 específicas; para o chefe de projeto foram identificadas 3 competências transversais e 9 competências específicas; para o programador foram identificadas 5 competências transversais e 8 competências específicas; para o responsável de infraestruturas 3 competências transversais e 4 competências específicas. Posto isto, resultou numa média de 10,3 competências por função, quanto a média de competências transversais foi de 3,8 e de 6,5 de competências específicas (Tabela 20).

Funções \ Competências	Designer	Analista de Sistemas	Assessora da Direção	Chefe de projeto	Programador	Responsável infraestruturas
Proatividade			X		X	
Orientação para resultados			X			
Planeamento e organização			X	X	X	
Liderança		X		X		
Otimização de recursos			X			
Capacidade de decisão			X	X		
Comunicação		X	X	X		X
Análise do problema	X	X	X			X
Sentido crítico		X	X			
Relacionamento interpessoal	X	X	X	X	X	X
Capacidade de negociação e persuasão	X		X			
Resistência ao stress					X	X
Serviço ao cliente	X	X		X	X	

Competências \ Funções	Designer	Analista de Sistemas	Assessora da Direção	Chefe de projeto	Programador	Responsável infraestruturas
Capacidade de trabalho em equipa	X		X	X	X	X
Capacidade de adaptação			X		X	
Capacidade de gestão de projetos e equipas				X		
Capacidade de resolução de problemas					X	
Análise de requisitos		X			X	
Capacidade de síntese		X				
Autonomia		X		X		
Motivação				X		
Iniciativa						X
Criatividade	X				X	
Gestão de tempo			X	X	X	X
Capacidade de argumentação						
Persistência	X				X	
Atenção ao detalhe	X					
Conhecimentos técnicos				X	X	

Tabela 20: Competências Identificadas para cada função (Fonte: Elaboração Própria)

Em seguida, foi elaborado um portefólio de competências para a empresa (Anexo 3 do Manual do Sistema), constituído por competências transversais (estando presentes em todas as pessoas da empresa) e específicas (competências técnicas específicas para cada função). Numa primeira fase definiu-se as competências e realizou-se a respetiva descrição, bem como estabeleceu-se um conjunto de indicadores comportamentais para cada competência descrita.

Conforme defendido por Cascão (2004, p.48), um portefólio de competências tem o objetivo de sintetizar uma descrição clara das competências que possibilitam “uma compreensão integrada da organização e servir de suporte a um planeamento adequado dos recursos humanos”.

Posto isto, foi enviado para aprovação da direção. Contudo, não foi possível apurar os *gaps* de competências existentes na empresa.

Para o portefólio criado foram identificadas 8 competências transversais, nomeadamente proatividade, relacionamento interpessoal, comunicação,

capacidade de trabalho em equipa, capacidade de adaptação, orientação para os resultados, persistência e otimização dos recursos, conforme se pode verificar no Anexo 3 do Manual do Sistema, sendo as restantes 20 competências específicas.

Estes objetivos operacionais estabelecidos, pretendiam definir os critérios-base da avaliação, nomeadamente os indicadores de desempenho e as competências a considerar no sistema. Neste sentido, mesmo com as dificuldades sentidas e o incumprimento de duas tarefas planeadas (identificação das *gaps* existentes e a definição dos critérios de desempenho superiores), a concretização do resultado pretendido não foi prejudicado, conforme podemos observar na avaliação processual do sistema, em que foram obtidos os meios de verificação definidos para o presente âmbito estratégico.

4.2. Implementação do âmbito estratégico 2 - Procedimentos do Sistema

Para proceder à definição do sistema, foi necessário realizar várias reuniões com a direção de recursos humanos. Inicialmente as reuniões informais pretendiam recolher informação acerca do que a empresa considerava como pertinente e quais as áreas em que tinha interesse em desenvolver. Estas reuniões tiveram uma duração compreendida entre 30 a 45 minutos. Foi ainda realizada uma reunião para apurar os objetivos pretendidos com a implementação do sistema, por parte da empresa, bem como os âmbitos de atuação do mesmo.

O sistema de gestão de desempenho será desenvolvido numa abordagem de 180° (Camara, *et al.*, 2013; Bilhim, 2009), isto é, os procedimentos e a avaliação são realizados apenas pelo superior hierárquico ou nível funcional imediatamente superior ao colaborador, e pelo próprio colaborador que realizará a sua autoavaliação de desempenho. Este sistema permite ainda que o colaborador avalie a supervisão recebida ao longo do ciclo de desempenho.

Passou-se, então de seguida, a descrever os procedimentos realizados para implementar o objetivo Estratégico 2 - Estruturar a implementação do sistema.

4.2.1. Objetivo Operacional 2.1. Planear o Sistema de Gestão de Desempenho

Para desenvolver um sistema de gestão de desempenho, foi necessário definir os intervenientes do sistema, considerando que estes assumem papéis diferentes no mesmo.

Inicialmente, pesquisou-se informação acerca dos colaboradores existentes na organização e através da intranet conseguiu-se obter uma lista com todos os colaboradores vinculados à empresa. Paralelamente foi analisada a literatura, para aclarar as responsabilidades dos intervenientes num sistema. Depois, em conjunto com a diretora de recursos humanos definiram-se os intervenientes a considerar no sistema, tendo para isso sido criado um instrumento para registar os intervenientes, bem como a sua função. Os intervenientes são por isso o avaliador, o colaborador e a direção dos recursos humanos. O sistema não será aplicado à direção da empresa. Posteriormente foram estabelecidas as responsabilidades dos mesmos, de acordo com o papel que desempenham na empresa.

Os avaliadores são a chefia direta do avaliado porque têm mais possibilidades de monitorizar e observar o desempenho dos colaboradores, tal como refere os autores Bilhim (2009) e Gomes, *et al.* (2008), são quem tem mais legitimidade para orientar o colaborador devido a ser quem melhor conhece o seu desempenho. Os avaliadores devem reunir anualmente com os colaboradores, apresentando os objetivos organizacionais e definir juntamente com o colaborador os objetivos individuais. Devem igualmente, identificar as competências necessárias para criarem o guia de orientação do ciclo de desempenho na fase do planeamento.

Outro aspeto relevante é a monitorização de forma contínua do desempenho dos colaboradores, acompanhando a realização das atividades e assegurando o cumprimento dos prazos estabelecidos, orientando os colaboradores fornecendo-lhe *feedback* positivo e de melhoria, ajudando assim os colaboradores a atingirem os objetivos determinados e a desenvolver as competências necessárias na fase de acompanhamento.

Na fase de avaliação devem avaliar os resultados obtidos durante o ciclo de desempenho anterior, com base nos objetivos e nas competências definidas; identificar as necessidades existentes e elaborar planos de desenvolvimento

profissional, em conjunto com os colaboradores por forma a garantir que os colaboradores compreendem o que ficou registado no guia de orientação individual, onde constará o resultado da avaliação.

Considera-se que os avaliadores são também avaliados pelo seu superior hierárquico, nomeadamente a direção da empresa. Deste modo, as responsabilidades de todos os intervenientes foram definidas no manual do sistema de gestão de desempenho (na pág.9).

Os avaliados são os colaboradores que se encontram vinculados à empresa e serão abrangidos pelo sistema de gestão de desempenho (Camara, 2012). Estes devem participar ativamente no processo de gestão de desempenho, envolvendo-se na criação do seu guia de orientação individual do ciclo de desempenho, cooperando na definição dos objetivos e competências a desenvolver. Devem preparar-se para a reunião de avaliação, comunicar de forma clara, transmitir e aceitar o *feedback* sincero e construtivo, compreender a importância do seu contributo para o sucesso de equipa e da organização, identificar, organizar e realizar as atividades para desenvolver competências. Agindo ativamente no seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo proactivo e aberto à mudança, o colaborador analisará formas de melhorar os seus aspetos positivos e as suas necessidades de desenvolvimento, ter consciência do que ficou registado no guia de orientação individual do ciclo de desempenho, bem como empenhar-se em atingir os objetivos definidos e comprometer-se em adquirir as competências estabelecidas, inicialmente, com o seu avaliador.

A direção de recursos humanos funciona como interveniente máximo do sistema, devendo assim prestar apoio aos intervenientes do sistema, acompanhar e controlar a implementação das várias etapas do mesmo, dar formação aos avaliadores sobre como realizar os procedimentos referentes ao sistema, retificar o sistema, bem como melhorar os documentos de suporte, sempre que seja pertinente. Deve garantir o cumprimento do calendário estabelecido para o sistema e distribuir pelos avaliadores do sistema os instrumentos e todo o material de suporte necessário. Deve validar os documentos resultantes do sistema e arquivar uma cópia de todos os processos individuais resultantes do sistema. Deve igualmente garantir a comunicação do sistema a todos os colaboradores, realizar uma análise global ao sistema e propor as melhorias necessárias à Gestão de Topo, analisar os

gaps existentes e as respetivas necessidades de desenvolvimento com base nos resultados do sistema. Estes resultados servirão de possíveis inputs a considerar no plano de formação da empresa, verificar com base no desempenho dos colaboradores a possibilidade de evolução da carreira, em caso de desacordo na avaliação de desempenho, entre avaliadores e avaliados, a direção de recursos humanos analisa os comentários e evidências que estão na base dessa avaliação e atribui avaliação final (Camara, 2012).

Nesta fase inicial, o sistema de gestão de desempenho não irá interagir com o sistema de recompensas nem com a gestão de carreiras, o que é contraditório ao que Sousa (2006) considera, uma vez que para o autor o sistema poderá dar vários contributos para os vários processos de recursos humanos, incluindo os anteriormente referidos. Neste caso, apenas será realizada a avaliação do desempenho e a identificação de necessidades de melhoria.

Para definir a escala de avaliação começou-se por realizar uma análise teórica para recolher informação acerca das escalas possíveis a utilizar num sistema de gestão de desempenho, bem como as suas vantagens e desvantagens. Posto, isto, foi necessário definir em consonância com a diretora de recursos humanos, o tipo de escala a utilizar no sistema, analisando a informação recolhida, optou-se por uma escala ímpar por proporcionar aos colaboradores uma classificação intermédia.

Foi proposta uma escala de Likert com cinco níveis (Cunha, 2007; Camara, 2012), considerando que uma escala ímpar permite distinguir diferentes prestações de desempenho, incluindo a mediana e não obrigando, muitas vezes artificialmente, a optar por um posicionamento positivo ou negativo. Depois de aprovada, foi inserida a informação no manual do sistema de gestão de desempenho, no tópico “Escala do sistema” inserido no capítulo de apresentação do sistema (na pág.8).

O sistema de gestão de desempenho a implementar tem por base dois tipos de critérios: objetivos e competências. Nesta fase do processo terão ponderações diferentes na avaliação final, considerando 70% para os objetivos e 30% para as competências. O colaborador através dos critérios estabelecidos fica com conhecimento sobre o que se pretende com o seu desempenho e como será avaliado no decorrer do ciclo.

Foram criadas três escalas, uma para avaliar o resultado dos objetivos definidos, uma para avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência e a escala final do sistema de gestão de desempenho.

Ficou estabelecido com a direção que devem ser definidos entre três a cinco objetivos individuais alinhados com os objetivos organizacionais. Sucessivamente foi elaborado um instrumento para registrar os objetivos organizacionais da empresa (Anexo 2 do Manual do Sistema) para simplificar a interpretação do plano estratégico da organização, que na opinião da gestora do projeto, é um documento com demasiada informação, tornando-o muito extenso, dificultando a sua interpretação.

A escala a utilizar para medir os objetivos é composta por cinco níveis, sendo o nível 1 “Não cumpriu os objetivos”, nível 2 “Não atingiu o suficiente”, nível 3 “Atingiu razoavelmente os objetivos”, o nível 4 “Atingiu eficazmente os objetivos” e o nível 5 “Superou os objetivos”. Estes devem ser atribuídos conforme o resultado atingido pelo colaborador referente ao objetivo definido.

Considerando que as competências descrevem a capacidade do colaborador para desempenhar as suas funções profissionais eficientemente, ou seja, o conjunto de comportamentos que precisam evidenciar para desempenhar as suas atividades laborais. Deste modo, ficou determinado que deviam ser estabelecidas entre três a cinco competências, existentes no “*portefólio de competências*” (Anexo 3 do Manual do Sistema) da Shortcut. Este portefólio foi realizado para ser utilizado como base neste processo, devendo ser selecionadas Competências Específicas (CE), considerando que estas são as competências específicas para cada função ou tarefa e as Competências Transversais (CT) são aquelas competências que todos os colaboradores devem possuir, sendo transversais a toda a organização (Ceitil, 2007).

A escala a utilizar para avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência, tem por base no nível dos comportamentos manifestados pelos colaboradores para cada competência. Esta é composta por cinco níveis de proficiência, sendo o nível 1 “Não demonstra”: não detém os comportamentos requeridos na competência; o nível 2 “Necessita Melhorar”: manifesta alguns dos comportamentos e necessita de os desenvolver; nível 3 “Demonstra competência”: o colaborador apresenta os comportamentos pretendidos na competência; nível 4

“Demonstra eficazmente”: o colaborador manifesta os comportamentos definidos para aquela competência, de forma íntegra; nível 5 “Demonstra excelentemente”: o colaborador excede os comportamentos definidos, evidenciando domínio da competência.

Contudo, os critérios estabelecidos têm na avaliação final do sistema de gestão de desempenho, ponderações percentuais diferentes, sendo 70% para os objetivos e 30% para as competências, nesta fase inicial. Considerando que as competências, bem como os indicadores de desempenho apenas foram validadas pelos responsáveis da função e que não foram aplicadas em nenhum grupo, não existe ainda uma avaliação, teste piloto, sobre a sua implementação, conforme é sugerido por Caetano (2008). Deste modo, a ponderação percentual dos critérios poderá ser ajustada.

Para apurar a classificação final do sistema, depois de realizada a análise dos objetivos/competências e de terem sido atribuídas as classificações para cada uma, a avaliação final é calculada, do seguinte modo: somar o total das classificações, tanto nos objetivos como nas competências, e dividir pelo número de critérios estabelecidos, ou seja, pelo número de competência e objetivos estabelecidos inicialmente; depois multiplicar o valor final da avaliação dos objetivos pelo valor da ponderação dos objetivos, neste caso por 70%. Em seguida, multiplicar o valor da avaliação das competências pelo valor da ponderação das competências, neste caso por 30%. Por fim, a avaliação final do sistema resulta da soma dos valores resultantes das operações de multiplicação realizadas anteriormente.

A escala estabelecida para o sistema de gestão de desempenho é constituída por cinco níveis, considerando:

Nível 1 – Inadequado: o colaborador fica muito afastado dos requisitos básicos para desempenhar a sua função.

Nível 2 – A aperfeiçoar: o colaborador não cumpre na totalidade as exigências da sua função, demonstrando capacidade e os comportamentos para desenvolver as suas tarefas, mas não o suficiente.

Nível 3 – Satisfatório: o colaborador tem um desempenho regular, desenvolve a sua função de acordo com o estabelecido, demonstra conhecimentos e competências, esforçando-se em obter resultados.

Nível 4 – Bom: o colaborador cumpre os objetivos e competências pretendidos com eficácia, demonstrando domínio na função desempenhada ao longo do ciclo, podendo mesmo exceder alguns.

Nível 5 – Excelente: o colaborador demonstra um desempenho excepcional, cumprindo na totalidade todos os objetivos e competências estabelecidas e podendo superar os resultados pretendidos, excedendo as expectativas e resultados nas tarefas que realiza.

Segundo Camara (2012), é importante que o grau de exigência dos objetivos a definir esteja alinhado com os vários níveis de desempenho, para que, no momento da avaliação, os resultados sejam justos, sendo que a escala pode funcionar eficazmente se os avaliadores estiverem empenhados em avaliar os seus colaboradores com justiça e imparcialidade, distinguindo os bons dos maus desempenhos.

Assim, o sistema de gestão de desempenho pretende ser realizado ao longo do ciclo, recomendando a realização de “pontos de situação” e feedback que considerem necessários para a monitorização e acompanhamento do desempenho do colaborador, bem como aplicação de medidas corretivas e reestruturação dos objetivos.

Para estabelecer o ciclo de desempenho recorreu-se à análise de literatura sobre o tema, procurando informação que melhor se adaptasse às necessidades da empresa. Decorrente da informação obtida, foram estabelecidas quatro etapas para o sistema, nomeadamente o planeamento, a monitorização, uma avaliação intercalar e uma avaliação final. Contudo, após reunir com a diretora de recursos humanos foi necessário retirar a avaliação intercalar, visto que a empresa já realiza uma avaliação no final dos projetos desenvolvidos, caso contrário seriam muitos momentos de avaliação. Procedeu-se, então, à reestruturação da proposta que, depois de ser aprovada, foi registada no manual do sistema.

Assim, o ciclo de desempenho definido para este sistema foi baseado no autor Seixo (2004), sendo as etapas o planeamento de desempenho, a monitorização e acompanhamento e a avaliação e identificação de necessidades de desenvolvimento. Desta forma, o ciclo anteriormente descrito permitiu estabelecer as etapas do sistema. Estas encontram-se descritas no manual do sistema (pág.11).

De seguida, realizou-se a calendarização do processo, permitindo definir os períodos para a realização das etapas. A definição destes períodos resultou no seguinte calendário: o planeamento será realizado em janeiro, o acompanhamento será prestado ao longo do ciclo, entre fevereiro e novembro, sendo por último a avaliação de desempenho no período de dezembro e janeiro, dando assim continuidade ao ciclo (Tabela 21).

Fases / Meses	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Planeamento												
Acompanhamento												
Avaliação de Desempenho												

Tabela 21 Calendarização do sistema (Fonte: Elaboração própria)

Desenvolveu-se, ainda, o instrumento “Calendarização das atividades” para que, com base nas atividades definidas para cada etapa do sistema, pudessem ser definidas as datas em que cada uma se iria realizar (Anexo 5 do Manual do Sistema).

Para a implementar o sistema de gestão de desempenho foi necessário elaborar um orçamento, que consistiu na identificação de todos os recursos humanos e materiais envolventes no projeto, bem como as horas despendidas nesse processo. Também, foi necessário calcular os custos dos recursos primários, nomeadamente, água e luz. Efetuou-se uma estimativa para a gestora de projeto, calculando um valor estimado de 4,47€ à hora, que no total das 241h30 despendidas na conceção deste projeto um valor total de 1073,51€, o que não consistiu num gasto efetivo, visto que o projeto foi desenvolvido, unicamente, no âmbito de um estágio curricular. Assim, a estimativa do orçamento, consistiu em vários cálculos, sendo que através dos dados obtidos pela empresa referente aos recursos humanos, foi calculado o valor dos encargos sociais e o respetivo valor à hora para cada categoria. Por outro lado, os recursos primários foram calculados, tendo sido baseados em faturas fornecidas pela empresa. Quanto aos recursos materiais, estes foram tidos em conta através de uma pesquisa na internet, de referir que o custo da internet foi baseado numa fatura mensal da empresa. É de mencionar, que todos os cálculos efetuados foram efetuados sem IVA.

A realização do orçamento apresentou alguns desvios, inicialmente a estimativa do orçamento para os recursos humanos foi realizada com base em dados fictícios e sem considerar os encargos da segurança social. Posteriormente, com indicação das orientadoras foi necessário refazer os cálculos. Deste modo, foram obtidos dados da empresa sobre os vencimentos dos colaboradores e calculados os valores dos recursos humanos por hora com os encargos da segurança social incluídos e os restantes recursos foram calculados sem o valor do IVA.

4.2.2. Definir os instrumentos do sistema de gestão de desempenho

Para criar o sistema de gestão de desempenho foi criado um conjunto de instrumentos que serão utilizados no decorrer do sistema.

Os instrumentos desenvolvidos foram:

1. Registo dos objetivos organizacionais (Anexo 2 do Manual do Sistema);
2. Manual do sistema de gestão de desempenho (Anexo F);
3. Guia de orientação individual do ciclo de desempenho (Anexo 6 do Manual do Sistema);
4. Ficha de autoavaliação (Anexo 7 do Manual do Sistema);
5. Ficha de avaliação (Anexo 8 do Manual do Sistema);
6. Guião de acompanhamento [avaliador] (Anexo 11 do Manual do Sistema);
7. Guião de entrevista (Anexo 12 do Manual do Sistema).

O registo dos objetivos organizacionais consiste num conjunto de campos, nos quais a empresa define os objetivos que pretende atingir, bem como a sua calendarização. Desta forma, os objetivos individuais são criados a partir destes objetivos organizacionais. Este instrumento tem como objetivo facilitar a interpretação do plano estratégico da organização, sendo um ponto de partida na primeira fase do ciclo de desempenho.

O manual do sistema de gestão de desempenho é uma das ferramentas mais importantes, constituindo as características a abranger num sistema de avaliação e contendo os procedimentos que devem ser realizados (Caetano, 2008).

O manual foi criado a partir de uma análise de literatura, de forma a recolher informação pertinente para orientar os colaboradores ao longo do processo de gestão de desempenho. Deste modo, foi realizada uma proposta de estrutura para o sistema, a partir da qual foi redigido o manual. No decorrer da realização deste manual, surgiram bastantes dificuldades quanto ao conteúdo a considerar, isto é, qual a informação mais pertinente a inserir no manual. Esta dificuldade foi ultrapassada através de uma longa pesquisa e com algumas orientações das orientadoras de projeto que auxiliaram na definição da estrutura a considerar no manual.

O manual para o sistema de gestão de desempenho foi criado com o objetivo de disponibilizar informações essenciais para que os colaboradores conheçam o sistema e que, em caso de dúvida, possam utilizá-lo como diretriz, para ser implementado eficazmente.

Este é composto por uma introdução, onde é apresentada uma breve informação sobre o respetivo manual. De seguida, constam os objetivos que a empresa pretende com a implementação do sistema e uma breve apresentação sobre o mesmo, nomeadamente a explicação do conceito de gestão de desempenho, a pertinência do sistema para a empresa, quais as vantagens da implementação do sistema numa PME e o tipo de sistema a implementar.

No manual contém informação sobre os critérios base do sistema, as competências e os objetivos, bem como estes devem ser calculados, a escala, os intervenientes e as suas responsabilidades, o ciclo de desempenho e a sua calendarização, os procedimentos a realizar em cada etapa e, por último é apresentado os anexos do manual, que contém os vários instrumentos mencionados anteriormente (Caetano, 2008). É ainda de referir, que o manual será colocado na intranet da empresa, com o objetivo que todos o possam aceder a partir do seu computador, contudo este manual foi validado pela diretora de recursos humanos conforme o percurso crítico identificado anteriormente.

Após a realização da análise de literatura, considerou-se necessário criar um instrumento para registar as competências e os objetivos pretendidos para o ciclo de desempenho, segundo Camara, *et al.*, (2013), deve ser criado um plano de ação individual. Inicialmente foram criados três documentos distintos, correspondentes a cada fase do sistema. Considerando o caso específico da Shortcut e para facilitar a

organização tornou-se pertinente unir os mesmos, visto que a informação estava relacionada entre os vários instrumentos, e seriam os três documentos necessários para o momento de avaliação do colaborador, decidiu-se que o melhor seria unificar os documentos, dando origem ao guia de orientação individual do ciclo de desempenho (Anexo 6 do Manual do Sistema).

Deste modo, o guia de orientação individual do ciclo de desempenho, tem como objetivo acompanhar todas as fases do ciclo de desempenho. Através da sua utilização pretende-se que sejam definidos, em conjunto entre o avaliado e avaliador, os critérios a avaliar para o ciclo seguinte, e que seja feito, ainda, o registo do acompanhamento prestado ao colaborador. Caso necessário procede-se a reestruturação dos objetivos previamente definidos, dependendo do que o avaliador e avaliado decidam no decorrer do ciclo. Deverá, também, ser usado na fase de avaliação de desempenho, mediante o preenchimento dos resultados obtidos e a respetiva avaliação e pontos a melhorar.

Este guia, é composto por sete partes, iniciando com a identificação dos intervenientes, com os parâmetros a serem definidos tendo por base os indicadores definidos para cada função e os objetivos pretendidos pela organização no ponto 1, ficando a cargo do avaliador e avaliado definirem os objetivos individuais para o ciclo, bem como definir as competências tendo por base o portefólio de competências da empresa (ver anexo 3 do Manual do Sistema), sendo esta parte assinado pelos intervenientes.

De seguida, é necessário registar o acompanhamento no ponto 2 do guia. Este item deve ser preenchido no decorrer do ciclo pelo avaliador, e em caso de necessidade dá-se a reformulação dos objetivos, sendo este preenchido no ponto 3 do guia. Na fase da avaliação procedesse ao registo no ponto 4 dos objetivos estabelecidos e dos resultados atingidos, bem como das competências estabelecidas e do nível demonstrado, também é definido em conjunto medidas para corrigir os pontos a melhorar. Em seguida, é definida a avaliação do colaborador de acordo com os valores de ponderação referentes aos critérios base definidos anteriormente. Por fim, o colaborador deve em caso de discordância preencher o item (comentários do avaliado acerca da avaliação) e o avaliador preencher o item observações do avaliador. Em caso de concordância, ambos apenas devem assinar. Por último, no ponto 5, o avaliado deve assinar como tomou conhecimento da sua

avaliação, contudo em caso de discordância este item só é preenchido após validado e atribuído a classificação pela diretora de recursos humanos.

Isto vai de encontro ao definido por Camara (2012), em que todos os resultados da avaliação deverão ser submetidos a validação do superior hierárquico, em caso de discordância, para apreciação, validar a avaliação atribuída e/ou modificar caso entenda que haja boas razões para tal.

A ficha de autoavaliação foi desenvolvida para proporcionar ao colaborador a sua participação na avaliação do seu desempenho e efetuar um balanço acerca do mesmo ao longo do ciclo. Para tal, foi realizada uma análise literária para pesquisar informação acerca desta fase de avaliação e constatou-se que era importante inserir a autoavaliação no sistema, favorecendo o envolvimento do colaborador na avaliação (Sousa, *et al.*, 2006; Camara, 2012). Esta é composta por um campo destinado à identificação dos intervenientes e contém duas partes para avaliar os objetivos e competências estabelecidos numa escala de 1 a 5. Seguidamente, ainda tem um campo que se destina à avaliação do acompanhamento prestado pela chefia e pela empresa.

A ficha de autoavaliação tem de ser entregue com uma antecedência, para que o colaborador tenha tempo para preencher a mesma, sendo esta entregue no dia da reunião ao avaliador.

A ficha de avaliação permite ao avaliador reunir evidências recolhidas durante o ciclo para basear a avaliação do colaborador em factos concretos evitando assim que o avaliador cometa erros de avaliação (Caetano & Vala, 2007). Deve ser preenchida pelo avaliador antes da reunião, para que o avaliador realize a sua análise sobre o desempenho do colaborador atendendo aos registos realizados ao longo do ciclo e aos resultados e comportamentos atingidos pelo mesmo de forma justa. Esta ficha contém os mesmos campos que a ficha de autoavaliação, excluindo o item para avaliação do acompanhamento prestado.

Os documentos atrás mencionados, guia de orientação individual, ficha autoavaliação e ficha de avaliação, foram validados pela direção de recursos humanos e inseridos no manual do sistema de gestão de desempenho.

Em relação aos materiais de apoio que se destinam a auxiliar as funções dos avaliadores, com o intuito de recolher informação pertinente foi realizada uma

análise teórica sobre os dois guiões, de acompanhamento e de entrevista (Camara, 2012; Gomes, *et al.*, 2008; Caetano, 2008; Sousa, *et al.*, 2006).

Após a análise da informação recolhida, foram delineados os pontos a considerar no guião de acompanhamento. Este guião é composto por informações que o colaborador deve seguir para acompanhar os colaboradores ao longo do ciclo, tendo em consideração o feedback dos colaboradores, do avaliado, da observação do pessoal no dia-a-dia e as conclusões obtidas no final dos projetos realizados. Este guião contempla informação acerca do feedback e respetiva importância da sua utilização.

Por último, o guião de entrevista foi realizado com base na informação recolhida, é composto por um conjunto de informações no âmbito das entrevistas, bem como dos procedimentos a realizar e de orientações para o avaliador deve ter em consideração no momento de preparação da entrevista. Também, foram descritos os erros que habitualmente ocorrem na avaliação da entrevista e, por fim é disponibilizado um exemplo de como se pode conduzir uma entrevista.

É de mencionar, que ambos os guiões, de acompanhamento e de entrevista, foram validados pela direção de recursos humanos da empresa, sendo os mesmos inseridos nos anexos do manual do sistema de gestão de desempenho.

Conforme estabelecido no planeamento os objetivos operacionais mencionados, definir os instrumentos do sistema e planear o sistema de gestão desempenho, referentes ao segundo âmbito estratégico as atividades definidas foram concluídas. Porém, apesar de duas atividades não terem sido realizadas os objetivos propostos não foram comprometidos nem prejudicou a sua concretização, conforme se observa na avaliação processual do sistema com a existência de manuais e instrumentos do sistema.

4.3. Avaliação Geral do Projeto

A realização deste projeto permitiu criar um sistema de gestão de desempenho, atendendo às características e objetivos da empresa. Este projeto foi importante para a organização apresentando-se como uma ferramenta de gestão essencial para alinhar a atuação dos colaboradores com os objetivos organizacionais, identificando necessidades de melhoria, promovendo o desenvolvimento profissional dos colaboradores e melhorar os processos da organização, tornando-os mais eficientes e flexíveis.

A implementação deste projeto cumpriu a finalidade definida “*Garantir que são criados os instrumentos processuais para a implementação do sistema de gestão do desempenho*”, e todos os instrumentos criados foram validados pela diretora de recursos humanos.

No decorrer deste projeto, os colaboradores demonstraram-se recetivos e interessados em ajudar na concretização do mesmo, nomeadamente na definição das funções e identificação dos indicadores de desempenho.

Foi necessário ultrapassar alguns desafios que provocaram alterações no que estava planeado, como por exemplo: a disponibilidade de tempo dos colaboradores para a realização de reuniões no âmbito deste projeto, as dificuldades sentidas na definição das competências a partir dos comportamentos demonstrados pelos colaboradores e a criação de indicadores para cada função (Anexo D).

Em relação ao planeamento operacional não foram executadas duas tarefas, porém estas não comprometeram a concretização dos objetivos operacionais pretendidos.

A conceção deste projeto deu origem a um manual do sistema de gestão de desempenho, um portefólio de competências, um conjunto de indicadores para cada função. Resultou também um conjunto de instrumentos para o sistema, nomeadamente a Ficha de Avaliação, a Ficha de Autoavaliação, o Guia de Orientação Individual do Ciclo de Desempenho e os materiais de apoio para os avaliadores, o guião de acompanhamento e o de entrevistas. Estes instrumentos encontram-se anexados ao manual do sistema de gestão de desempenho.

CONCLUSÃO

O projeto de intervenção teve início com uma caracterização da empresa, e dos seus recursos humanos, bem como da função dos recursos humanos, tendo sido realizada uma análise aos processos de recursos humanos, como o objetivo de obter informação acerca do funcionamento da função e de detetar potencialidades existentes. Contudo, depois de concluída a auditoria aos processos de recursos humanos no âmbito do sistema de gestão da qualidade acabou por ser estabelecido com a direção que o processo a desenvolver seria o de Gestão de desempenho, devido à preocupação da direção com a retenção e desenvolvimento dos seus colaboradores e para melhorar o cumprimento dos requisitos da norma.

Na sequência da reflexão feita em conjunto com a Direção, foi proposta a definição de um sistema de gestão de desempenho com a finalidade de garantir que são criados os instrumentos processuais para a implementação do sistema de gestão do desempenho a partir julho de 2016.

Como a gestão de desempenho é um processo que facilita a gestão na organização e que permite envolver os colaboradores nas metas organizacionais, foi fundamental estabelecer um processo que lhes permitisse saber o que a empresa espera da prestação dos colaboradores e como deveriam desenvolver as suas funções para corresponder às expetativas.

Posto isto, foi realizado o planeamento estratégico, que consiste no planeamento geral do projeto, tendo sido consideradas três opções estratégicas para atingir a finalidade selecionada e para cada uma foram apresentadas vantagens e desvantagens, tendo sido selecionada a estratégia “Conceber um sistema de gestão de desempenho misto”.

A estratégia foi definida através de dois âmbitos estratégicos: Análise de Funções e Procedimentos do sistema, que descrevem as áreas em que o projeto irá atuar, bem como os objetivos estratégicos que definem o que se pretende em cada âmbito, nomeadamente o primeiro definir os critérios-base da avaliação e o segundo para estruturar a implementação do sistema.

A partir do qual foi realizado um planeamento operacional de forma a orientar a implementação do projeto, sendo para isso necessário definir todas as atividades e

tarefas que foram realizadas para desenvolver o projeto, bem como a identificação da equipa do projeto, os recursos humanos e materiais necessários para realizar as atividades de forma a atingir os objetivos operacionais previamente definidos.

A implementação deste projeto não decorreu conforme planeado inicialmente. Foram sentidas diversas dificuldades no decorrer deste projeto, considerando que a empresa é uma PME o que dificultou a definição de um sistema que se adequasse à sua realidade.

As principais dúvidas que ocorreram ao longo deste trabalho foram sentidas principalmente no âmbito estratégico 1: Análise de funções, devido a ser complicado obter informação acerca das funções de cada um dentro da empresa, visto que os colaboradores estão envolvidos em vários projetos o que dificulta a definição das tarefas que executam, e por desconhecimento pessoal dos termos técnicos utilizados na área da programação, o que dificultou a análise dos comportamentos para identificação das competências de cada função. Contudo, devido a ajuda dos responsáveis das funções foi possível corrigir esta lacuna.

Porém, foi possível obter os resultados pretendidos para este projeto, tendo por base a avaliação dos resultados referidos anteriormente. Todavia, nem todas as tarefas planeadas foram executadas, porém os resultados pretendidos foram alcançados, nomeadamente a criação do manual do sistema de gestão de desempenho, bem como a todos os instrumentos necessários para a aplicação do sistema.

No decorrer deste projeto surgiram algumas limitações, nomeadamente o tempo disponibilizado pelos colaboradores da empresa. Tratando-se de uma PME em que os colaboradores desempenham diversas funções, nem sempre houve disponibilidade para responder com rapidez às solicitações, o que dificultou a realização de algumas tarefas, nomeadamente o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Para sugestões futuras entende-se que poderá ser dada continuidade a este projeto particularmente, com integração deste sistema de gestão de desempenho no portal do colaborador da empresa (PplPortal), considerando a informação constante no manual, bem como os itens que constam nos respetivos instrumentos desenvolvidos para o sistema, sendo primeiro necessário proceder a uma


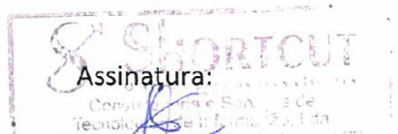
implementação para verificar a funcionalidade do sistema e, eventualmente introduzir alterações.

Conforme o apurado junto da empresa, salientamos então que seja o processo de gestão de desempenho integrado com outros processos de recursos humanos, como a gestão de recompensas para atribuir compensações pelos melhores desempenhos alcançados, bem como no processo de gestão de carreiras para permitir o desenvolvimento profissional dos colaboradores com mais potencial.

A realização deste projeto de intervenção constitui-se uma experiência bastante enriquecedora a nível pessoal e profissional e há a expectativa de vir a ser implementada pela entidade acolhedora de estágio num futuro próximo.

Validação do Projeto de intervenção

Serve o presente documento para comprovar a concordância com todo o conteúdo integrado neste projeto de intervenção, realizado pela aluna Ana Rita da Rocha Ribeiro, nº 9110040, apresenta-se a validação por parte da entidade acolhedora de estágio, através da assinatura da Diretora de Recursos Humanos.

Assinatura:  

(Dra. Edite Henriques)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R.K. (2011). *Why we hate performance management—And why we should love it*. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- André, A.R.D. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competências: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Augusto, M.C.B. (2013). *Modelo de Competências dos Enfermeiros com Funções de Gestão em Portugal: Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15.
- Budwort, M. H., Mann, S. L. (2011). *Performance management: Where do we go from here?* *Human Resource Management Review*, 21, 81-84.
- Cabrita, M.R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Edições Lidel.
- Caetano, A. (2008) *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação do Desempenho: O essencial que os colaboradores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A; Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. Lisboa: Edições Lidel.
- Ceitil, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Silabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Editora Elsevier - Campus.
- Cruz, M. C. (2008). *Avaliação de um Sistema de Gestão de Desempenho: A Percepção dos Funcionários do Banco Itaú*. Dissertação de Mestrado apresentada à Fundação Getúlio Vargas-Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Cunha, L.M.A. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de mestrado apresentado à Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª Edição ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, R. C. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: IEFP.
- Dooren, W. V., Bouckaert, G., Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Felgueiras, J.I.P. (2013). *Proposta de um Modelo de Gestão de Desempenho da Atividade de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Fernandes, A.C.B. (2013). *Gestão do desempenho dos colaboradores: O caso da Bosch*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro.
- Fernandes, S. N. O. B. (2015). *Implementação Sistema Gestão de Desempenho aos Responsáveis de Departamento numa Empresa Transitória – O Caso DSV*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: Na extended framework for analysis. *Management Accounting Research*,(20), 263-282
- Ferreira, E.S. (2013). *Estudo de fatores precursores do insucesso de empresas nascentes na área das tecnologias da informação, comunicações e eletrónica em Portugal*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa.
- Folan, P., Browne, J. (s.d.). A Review of Performance Measurement: towards Performance Management. *Computers in Industry Submission Paper*,(1762), 1-38.
- Francisco, R.P. (2013). *Performance Management and Alignment on Collaborative Networks of SMEs*. Tese de Doutoramento apresentada à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Gomes, C.F., Yasin, M.M. (2011). A Systematic Benchmarking Perspective on Performance Management of Global Small to Medium-sized Organizations: An Implementation-based Approach. *Benchmarking: Na International Journal*, (18), 1-30
- Gomes, D.J.R.M., Castelo Branco & Associados, G.P., Andrade, N.J.L., Alcobia, S.P.O. (2004). *Manual Prático de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Verlag Dashöfer - Edições profissionais.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P, Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Hartog, D.N.D., Boselie, P., Paauwe, J. (2004). *Performance Management: A model and research agenda*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Henschel (2008) *Risk Management Practices of SMEs. Evaluating and Implementing Effective Risk Management Systems*. Berlin: Erich Schmidt.

- Human Capital Institute (2015). *Agile Performance Management: HR's Next Big Move [e-book]*. Acessível em: <http://www.hci.org/white-paper/agile-performance-management>
- IPQ. (2004). *Norma Portuguesa NP 4427 2004: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos: Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. 10ª Edição, São Paulo: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Josende, C.N.O. (2011). *A importância da gestão de desempenho por competências para funcionários do banco do povo*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do rio Grande do Sul.
- Martins, V.F.A. (2013). *Gestão do Desempenho Organizacional numa Entidade Sem Fins Lucrativos*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Miguel, A. (2009). *Gestão Moderna de Projectos*. Lisboa: FCA.
- Moreira, D. F.S. (2014). *Medição e Gestão do Desempenho e Sistemas de Controlo de Gestão: um estudo de caso no sector público da saúde*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Instituto Politécnico do Porto.
- Odemilson, F.S. (2012). *Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento*. Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Oliveira, S.A.P. (2015). *Performance Management Analytics for the Automotive Industry*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações: Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
- Peretti, J.M. (2001). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo
- Placzkiévicz, R. (2008). *Um sistema de gestão de desempenho para uma pequena empresa do ramo de embalagens Florianópolis*. Dissertação de

Mestrado apresentada Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio Econômico.

- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Editora RH.
- Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Edições Lidel.
- Silva, H.A.M. (2011). *Gestão do Desempenho Organizacional em Empresas do Setor de Construção Civil: Uma Aplicação do Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Estadual Paulista.
- Silva, S.M.B. (2012). *Proposta para um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Diretores de Obras - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Economia Porto.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Taticchi, P., Tonelli F., & Cagnazzo L. (2010). *Performance measurement and management: a literature review and a research agenda*. Measuring Business Excellence. Q Emerald Group Publishing Limited, 14, 4-18.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Vaz, H. (2011). *A influência da Gestão de Riscos Empresarial no desempenho das PME's- Análise em dados de painel das PME's Líder 2010*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade da Beira Interior.
- Veloso, S.F.B. (2015). *Transparência na Disponibilização da Avaliação do Desempenho: O caso das Direções-Gerais*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

ANEXOS

Anexo A: Grelha de Observação	113
Anexo B: Lista dos Indicadores	114
Anexo C: Indicadores para cada função	115
Anexo D: Calendarização	117
Anexo E: Descrição e Análise de Funções (DAF)	119
Anexo F: Manual do Sistema de Gestão de Desempenho	133

Anexo A: Grelha de Observação

Colaborador:	
A quem reporta hierarquicamente?	
Que tarefas executa?	
Que atividades são realizadas ocasionalmente?	
Utiliza algum equipamento e/ou material especial?	
Com quem se relaciona no decorrer da sua função?	
Com quem se relaciona profissionalmente?	
Em caso de ausência quem o substitui?	
A que departamento pertence?	
Qual é o objetivo da função?	
Quais são as principais dificuldades detetadas no exercício da função?	
Quais são as competências que considera essenciais para esta função?	
Quais são os indicadores para avaliar a função?	
Como são as condições físicas do seu local de trabalho?	
Qual é o período de integração necessária para desenvolver a função?	
Quem é o responsável da função	
Qual é a formação académica e/ou específica necessária para esta função?	
É necessário ter experiência Profissional?	
São necessários outros requisitos para esta função?	
Comportamentos demonstrados?	
Como organiza as tarefas?	
Procede a execução das tarefas conforme planeado?	
Executa as atividades dentro do período definido?	

Fonte: Gomes, et al., (2008)

Anexo B: Lista dos Indicadores

- Apresentar o número de relatórios realizados sem erros
- Cumprir as normas estipuladas dentro dos prazos estabelecidos
- Referir o grau de satisfação do cliente com a solução apresentada
- Mencionar o número de projetos concluídos dentro do prazo estabelecido
- Expor o número de projetos concluídos sem erros
- Evidenciar o número de testes realizados a cada solução desenvolvida
- Apresentar o número de propostas apresentadas no ano “x”
- Apresentar o número de propostas vendidas no ano “x”
- Indicar o tempo médio de resposta às solicitações dos clientes
- Referir o grau de satisfação dos clientes com o tempo de resposta às solicitações apresentadas
- Expor o número de faturas emitidas sem erros
- Indicar o tempo médio utilizado para realização de tarefas ocasionais
- Apresentar o número de eventos sociais organizados
- Referir o número de participantes nos eventos sociais
- Indicar o número de respostas conclusivas a incidentes
- Expor o número de soluções desenvolvidas de acordo com as expectativas do cliente
- Cumprir os prazos estabelecidos
- Apresentar o número de *tickets* resolvidos
- Apresentar a percentagem de problemas detetados na primeira utilização da solução informática
- Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente
- Cumprir os prazos de envio de relatórios ou processos a entidades externas
- Apresentar o número de *softwares* desenvolvidos que excedem os critérios de aceitação
- Apresentar o número dos *softwares* entregues na data prevista
- Indicar o tempo médio despendido nas tarefas de suporte
- Indicar o tempo médio despendido para agendar reuniões
- Referir o número médio de reuniões agendadas

Anexo C: Indicadores para cada função:

Funções Indicadores	Designer	Analista de sistemas	Assessora da Direção	Chefe de projeto	Programador	Responsável de Infraestruturas
Apresentar o número de relatórios realizados sem erros			x			x
Cumprir as normas estipuladas dentro dos prazos estabelecidos				x		
Referir o grau de satisfação do cliente com a solução apresentada						
Mencionar o número de projetos concluídos dentro do prazo estabelecido				x		
Expor o número de projetos concluídos sem a existência de incidentes					x	
Evidenciar o número de testes realizados a cada solução desenvolvida					x	
Apresentar o número de propostas apresentadas no ano "x"						
Apresentar o número de propostas vendidas no ano "x"						
Indicar o tempo médio de resposta às solicitações dos clientes					x	x
Referir o grau de satisfação dos clientes com o tempo de resposta às solicitações apresentadas	x			x		x
Expor o número de faturas emitidas sem erros			x			
Indicar o tempo médio utilizado para realização de tarefas ocasionais			x			x
Apresentar o número de eventos sociais organizados			x			

Funções Indicadores	Designer	Analista de sistemas	Assessora da Direção	Chefe de projeto	Programador	Responsável de Infraestruturas
Indicar o número de respostas conclusivas a incidentes					X	X
Expor o número de soluções desenvolvidas de acordo com as expetativas do cliente	X	X			X	
Cumprir os prazos estabelecidos			X			
Apresentar o número de tickets resolvidos						X
Apresentar a percentagem de problemas detetados na primeira utilização da solução informática					X	
Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente	X	X	X		X	X
Cumprir os prazos de envio de relatórios ou processos a entidades externas			X			X
Apresentar o número de softwares desenvolvidos que excedem os critérios de aceitação	X	X			X	
Apresentar o número dos softwares entregues na data prevista					X	
Indicar o tempo médio despendido nas tarefas de suporte						X
Indicar o tempo médio despendido para agendar reuniões			X			
Referir o número médio de reuniões agendadas			X			

Anexo D: Calendarização

A calendarização das atividades realizada no planeamento sofreu bastantes alterações. A
fevereiro e terminou a 29 de julho 2016, tendo a duração de 118 dias

.

CALENDARIZAÇÃO			
	Fevereiro	Março	Abril
Âmbito 1: Análise de Funções			
Atividade 1.1.1. Descrição das funções dos colaboradores			
Atividade 1.1.2. Identificação de indicadores de desempenho para cada função			
Atividade 1.2.1. Identificação das competências essenciais para a Shortcut			
Atividade 1.2.2. Criação do portefólio de competências da Shortcut			
Atividade 1.3.1. Definição do Sistema de Avaliação do Projeto			
Âmbito 2: Procedimentos do Sistema			
Atividade 2.1.1 Definição dos intervenientes do SGD			
Atividade 2.1.2. Definição da escala a utilizar no SGD			
Atividade 2.1.3. Calendarização do processo			
Atividade 2.1.4. Elaboração do orçamento do SGD;			
Atividade 2.2.1. Elaboração de um instrumento para registo dos objetivos organizacionais;			
Atividade 2.2.2. Criação de um manual do sistema de gestão de desempenho			
Atividade 2.2.3. Conceção do instrumento guia de orientação individual do ciclo de desempenho;			
Atividade 2.2.4. Elaboração dos instrumentos para a Avaliação do desempenho			
Atividade 2.2.5. Criação de materiais de apoio para os avaliadores			
Atividade 2.3.1. Definição do Sistema de Avaliação do Projeto			

Anexo E: Descrição e Análise de Funções (DAF)

Ordem das DAF

Designer

Analista de Sistemas

Assessora da Direção

Chefe de projeto

Programador

Responsável Infraestruturas

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA: Shortcut, Lda

Função: Designer

Departamento: Soluções TI

Reporte hierárquico: Chefe de projeto/equipa

Missão da função: criar, desenvolver e gerir projetos gráficos, atendendo às características estabelecidas pelo cliente.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

- Realização de pesquisas de mercado para recolher informações sobre a concorrência;
- Estabelecer uma estrutura com a distribuição da informação de acordo com os objetivos e características pretendidas pelo cliente e atendendo ao público- alvo;
- Criação gráfica de websites e/ou interfaces para soluções informáticas;
- Adequar uma interface simples e atrativa para facilitar a usabilidade dos utilizadores;
- Apresentação provisória do esboço para verificar se há necessidade de realizar eventuais alterações;
- Manutenção e atualização da apresentação gráfica dos websites, quando assim é solicitado pelo cliente;

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente):

- Realização de reuniões com os clientes;

Equipamento e material utilizado: Computador e periféricos

Ferramentas: softwares de edição de imagens e adequados à função

Interlocutores Internos: Soluções TI, Diretor RH

Interlocutores Externos: Clientes

Substituto em caso de Ausência:

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- **Objetivos da Função:** Garantir a funcionalidade e usabilidade do projeto gráfico atendendo aos requisitos dos clientes e das tecnologias a utilizar.
- **Principais dificuldades do exercício desta função:** A criatividade nem sempre é aceite devido as ideias do cliente;
- **Competências da função:** criatividade; atenção ao detalhe; capacidade de negociação; relacionamento interpessoal; capacidade de trabalho em equipa; serviço ao cliente; persistência; análise do problema.

- **Indicadores de avaliação da função:** Expor o número de soluções desenvolvidas de acordo com as expectativas do cliente; Referir o grau de satisfação dos clientes com o tempo de resposta às solicitações apresentadas; Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente; Apresentar o número de softwares desenvolvidos que excedem os critérios de aceitação.
- **Condições físicas do local:** Boas condições de iluminação, bastante luz natural; mobiliário ergonómico; salas equipadas com ar condicionado.
- **Período de integração necessária para desenvolver a função:** 3 meses

PERFIL REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica: preferencialmente formação superior na área

Experiência Profissional: 2 anos em funções similares

Outros Requisitos:

VALIDAÇÃO

Chefia direta ou superior

Data

Observações

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA: Shortcut, Lda

Função: Analista de Sistemas

Departamento: Soluções TI

Reporte hierárquico: Direção

Missão da função: Desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com as necessidades do cliente, analisando todas as especificidades do sistema que será criado posteriormente pelos programadores.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

- Análise funcional e técnica de sistemas aplicativos
- Especificação de regras de negócios
- Desenho da arquitetura da aplicação
- Desenho de processos, workflows e respectiva documentação

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente):

- Gestão da comunicação com o cliente

Equipamento e material utilizado: Computador; Impressora; Internet

Ferramentas: Visio, software adequado à função

Interlocutores Internos: Diretor de RH; Responsável Infraestruturas; Direção; Soluções TI

Interlocutores Externos: Clientes, Fornecedores de serviços

Substituto em caso de Ausência: por outro analista

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- **Objetivos da Função:**

O seu trabalho serve de apoio à tomada de decisões técnica na empresa desenvolver e aprimorar, por meio da aplicação e do desenvolvimento de software, a qualidade das informações que fazem parte dos processos decisórios e operacionais do cliente.

- **Principais dificuldades do exercício desta função:**

Na maioria das vezes o cliente não saberá expressar o que ele que pretende;

Muitos dos sistemas de computadores que elaboramos são substituições ou novas implementações de sistemas não-computadorizados que já existem; além disso, a maioria dos sistemas computadorizados interage ou tem uma interface com vários sistemas existentes (alguns podem ser computadorizados ou não)

- **Competências da função:** Comunicação; análise do problema; sentido crítico; Autonomia; liderança; Responsabilidade; serviço ao cliente; capacidade de síntese; análise dos requisitos; relacionamento interpessoal.
- **Indicadores de avaliação da função:** Expor o número de soluções desenvolvidas de acordo com as expectativas do cliente; Apresentar o número de softwares desenvolvidos que excedem os critérios de aceitação; Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente.
- **Condições físicas do local:** Boas condições de iluminação, bastante luz natural; mobiliário ergonómico; salas equipadas com ar condicionado.
- **Período de integração necessária para desenvolver a função:** 3 a 6 meses

PERFIL REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica: Curso superior de engenharia de software ou similar

Experiência Profissional: Pelo menos 2 a 5 anos de experiência na área de desenvolvimento de software com interação com os clientes numa determinada área de negócio.

Outros Requisitos: Carta de Condução; Disponibilidade para viajar

VALIDAÇÃO

Chefia direta ou superior

Data

Observações

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA: Shortcut, Lda

Função: Técnica Administrativa Assessora da Direção

Departamento:-

Reporte hierárquico: Direção

Missão da função: Apoiar a direção e outros departamentos nos mais diversos assuntos

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

Tarefas administrativas gerais:

- Tratamento de correspondência com registo no programa de gestão e seguimento da mesma;
- Organização de arquivo;
- Compras – análise de preços de mercado para e compras de alguns bens e serviços da empresa;
- Recepção de facturas de fornecedores- confirmação e lançamento no programa de faturação;
- Elaboração de mapas de pagamentos mensais a fornecedores;
- Responsável pelos pagamentos ao Estado: Segurança Social e Finanças;
- Tratamento de documentos bancários – contratos, liquidações- pagamento de prestações;
- Atualização constante de documentos oficiais de não dívida à Segurança social, finanças e certidão permanente;
- Tratamento de assuntos de carácter jurídico com o advogado da empresa;
- Registo de despesas da empresa e dos sócios da empresa;
- Responsável pela caixa;
- Responsável pelo atendimento telefónico;
- Responsável por recepcionar as pessoas para as reuniões;

Tarefas administrativas comerciais:

- Emissão de facturas e recibos a clientes;
- Controlo de recebimentos e cobranças;
- Gestão de carteira de letras e garantia de bom pagamento de reformas e amortizações;
- Validação de despesas extra contrato submetidas no sistema de intranet;
- Emissão de relatórios de despesas extra contrato e envio para o cliente para ser faturado, posteriormente;
- Organização, contratação e validação junto do cliente de viagens para realização de trabalhos em outros países;
- Prospecção de novos clientes, marcação de reuniões e follow-up de contactos estabelecidos;

Tarefas administrativas RH

- Tarefas inerentes ao check-in dos colaboradores: informação à contabilidade para inclusão na segurança social; inclusão na apólice de seguro de acidentes de trabalho; marcação de consulta médica de admissão de higiene no trabalho; solicitação e

tratamento dos requisitos necessários para emissão de cartão refeição do colaborador, inclusão na apólice de seguro de saúde;

- Responsável pelo acolhimento de novos colaboradores;
- Preparação das renovações de contratos com os colaboradores;
- Tarefas inerentes ao check-out do colaborador: saída do seguro de acidentes de trabalho; cancelamento do cartão refeição, exclusão do seguro de saúde; emissão de certificado de trabalho e recibo de quitação;
- Validação de tempos semanais de colaboradores em outsourcing; validação de mapas mensais de horas trabalhadas para posterior emissão de facturas;
- Controlo de assiduidade dos colaboradores;
- Controlo de mapa de férias de colaboradores;
- Criação de mapas de ajudas de custo;
- Envio mensal para a contabilidade de ficheiro de processamento salarial com informações: dias de falta; ajudas de custo, trabalho extra- contrato efetuado;
- Pagamento de salários, ajudas de custo e subsídios de alimentação mensalmente;
- Pagamento do caixa de despesas de deslocação aos colaboradores;

Tarefas administrativas sociais

- Responsável da SocialCut;
- Divulgação de anúncios;
- Análise de preços no fornecimento de serviços para a realização de eventos sociais;
- Marcação, organização de toda a logística inerente à realização do evento;
- Confirmação de presenças.

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente): recepciona as candidaturas e informa os candidatos sobre as condições de admissão e a documentação necessária.

Equipamento e material utilizado: Computador; Internet; impressora

Ferramentas: Outlook, Microsoft excel, phc, share point, Crm

Interlocutores Internos: Diretor de RH; Responsável Infraestruturas; Direção; Soluções TI

Interlocutores Externos: Bancos, Contabilidade, clientes e advogado

Substituto em caso de Ausência: outro colaborador

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- **Objetivos da Função:** garantir o tratamento de todas as tarefas administrativas transversais aos diferentes departamentos das duas empresas – Shortcut e Portugal Informático;
- **Principais dificuldades do exercício desta função:** O volume elevado de tarefas e responsabilidades assumidas por vezes dificulta a gestão de tempo; A existência de diversas solicitações, em simultâneo, sem agendamento e com carácter de urgência de diferentes departamentos da empresa, exige versatilidade e agilidade mental para responder eficazmente a essa diversidade de assuntos.

- **Competências da função:** Capacidade de adaptação; planeamento e organização; boa gestão de tempo; Comunicação; Orientação para resultados; Otimização de recursos; capacidade de decisão; Análise do problema; sentido crítico; Relacionamento interpessoal; capacidade de negociação e persuasão; capacidade de trabalho em equipa; Proatividade.
- **Indicadores de avaliação da função:** Apresentar o número de relatórios realizados sem erros; Indicar o tempo médio utilizado para realização de tarefas ocasionais; Cumprir os prazos de envio de relatórios ou processos a entidades externas; Expor o número de faturas emitidas sem erros; Apresentar o número de eventos sociais organizados; Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente; Cumprir os prazos estabelecidos; Indicar o tempo médio despendido para agendar reuniões; Referir o número médio de reuniões agendadas.
- **Condições físicas do local:** Boas condições de iluminação, bastante luz natural; mobiliário ergonómico; salas equipadas com ar condicionado.
- **Período de integração necessária para desenvolver a função:** 6meses

PERFIL REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica: no mínimo 12ºano e uma formação na área administrativa

Experiência Profissional: 2 anos

Outros Requisitos:

VALIDAÇÃO

Chefia direta ou superior	Data	Observações
----------------------------------	-------------	--------------------

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA: Shortcut, Lda

Função: Chefe de projeto

Departamento: Soluções de TI

Reporte hierárquico: Direção

Missão da função: Responsável pelo sucesso do projeto deve monitorizar e planear a execução dos projetos nesse sentido bem como as atividades que daí decorrem.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

- Elaborar cronogramas e propostas;
- Garantir que prazos de entrega são cumpridos;
- Acompanhamento constante do cliente durante a fase de desenvolvimento;
- Preparar e realizar reuniões semanais internas;
- Preparar e realizar reuniões (periódicas ou esporádicas) com os clientes;
- Planeamento de atividades da equipa;
- Documentação de qualidade do projeto (certificação de qualidade);
- Identificar e gerir os riscos do projeto;

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente):

Equipamento e material utilizado: Computador; Internet; Telemóvel

Ferramentas: Software MS Project, Word, Excel, trello, Toggl

Interlocutores Internos: Diretor de RH; Responsável Infraestruturas; Direção; Soluções TI

Interlocutores Externos: Clientes

Substituto em caso de Ausência: Outro chefe de projeto ou Diretor TI

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- **Objetivos da Função:**
 - Criação de negócio para a empresa;
 - Acompanhamento das entregas;
 - Garantir que o software está de acordo com o planeado;
 - Acompanhamento constante do cliente;

- **Principais dificuldades do exercício desta função:**

- Elevado formalismo e burocracia;
- Falta de tempo devido a outra acumulação de outras funções;
- Interrupções constantes;
- Possibilidade de encontrarmos clientes com personalidade difícil de lidar
- **Competências da função:** Autonomia; Comunicação; relacionamento interpessoal; Serviço ao cliente; capacidade de trabalho em equipa; Motivação; liderança; Planeamento e organização; gestão de projetos/equipa; gestão de tempo; conhecimentos técnicos; capacidade de decisão.
- **Indicadores de avaliação da função:** Cumprir as normas estipuladas dentro dos prazos estabelecidos; Mencionar o número de projetos concluídos dentro do prazo estabelecido; Referir o grau de satisfação dos clientes com o tempo de resposta às solicitações apresentadas.
- **Condições físicas do local:** Boas condições de iluminação, bastante luz natural; mobiliário ergonómico; salas equipadas com ar condicionado.
- **Período de integração necessária para desenvolver a função:** 3 a 6 meses

PERFIL REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica: Licenciatura em Eng. Informática ou similar

Experiência Profissional: 3 a 5 anos de experiência na área de desenvolvimento de software

Outros Requisitos:

VALIDAÇÃO

Chefia direta ou superior

Data

Observações

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA: Shortcut, Lda

Função: Programador Informático de soluções Microsoft

Departamento: Soluções TI

Reporte hierárquico: Chefe de Projeto

Missão da função: Selecionar as tecnologias a utilizar em função das necessidades do cliente, elaborando o código necessário para desenvolver as funcionalidades requisitadas, implementando os testes necessário para garantir a integridade do software, cumprindo a arquitetura desenhada.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

- ✓ Desenvolvimento de aplicações de software para back-office/front-end;
- ✓ Desenvolvimento de aplicações em C# e linguagens Web (Html, Javascript, etc...);
- ✓ Desenvolvimento de aplicações Mobile em FrameWorks Cross-Plataform (Xamarin);
- ✓ Análise de Sistemas de Informação;
- ✓ Criação e implementação de bases de dados (SQL);
- ✓ Criação de testes unitários e *debugging* de soluções;
- ✓ Criação e manutenção da documentação dos projectos;
- ✓ Publicação e manutenção de aplicações (web-pages) em ASP.NET MVC;

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente): Instalação de software auxiliar; Criação e manipulação de máquinas virtuais de servidores/serviços;

Equipamento e material utilizado: Computador e periféricos; Internet, telemóvel e bloco de notas;

Ferramentas: ferramentas de desenvolvimento (ex: Visual Studio, SQL Server)

Interlocutores Internos: Diretor de RH; Responsável Infraestruturas; chefe de projeto

Interlocutores Externos: Clientes

Substituto em caso de Ausência: Outro programador

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- **Objetivos da Função:** Análise e desenvolvimento de aplicações e soluções informáticas.
- **Principais dificuldades do exercício desta função:** Prazos para análise, desenvolvimento, teste e implementação das soluções abaixo dos adequados, ter de optar pela solução possível, ao invés da mais adequada; Testar convenientemente os desenvolvimentos de modo a não existirem problemas em Produção;

- **Competências da função:** Criatividade; Capacidade de trabalho em equipa; capacidade de adaptação; capacidade de resolução de problemas; persistência; Resistência ao stress; Serviço ao cliente; Conhecimentos técnicos (Linguagens de programação e Gestão de Bases de Dados); Proatividade.
- **Indicadores de avaliação da função:** Indicar o número de respostas conclusivas a incidentes; Expor o número de soluções desenvolvidas de acordo com as expectativas do cliente; Apresentar o número dos softwares entregues na data prevista; Apresentar a percentagem de problemas detetados na primeira utilização da solução informática; Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente; Apresentar o número de softwares desenvolvidos que excedem os critérios de aceitação; Evidenciar o número de testes realizados a cada solução desenvolvida; Indicar o tempo médio de resposta às solicitações dos clientes.
- **Condições físicas do local:** Um bom espaço de trabalho e condições em geral muito agradáveis e bem equipado. Porém, o monitor deveria ter um Stand para se ajustar a altura.
- **Período de integração necessária para desenvolver a função:** 3 meses;

PERFIL REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica: É recomendado formação académica superior, ou no mínimo um curso profissional de programação;

Experiência Profissional: 1 ano de experiência a desenvolver funções na área;

Outros Requisitos: Apenas gosto e interesse pela área; responsabilidade e empenho

VALIDAÇÃO

Chefia direta ou superior	Data	Observações
----------------------------------	-------------	--------------------

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA: Shortcut, Lda

Função: Responsável Infraestruturas

Departamento: Tecnologias de Informação

Reporte hierárquico: Direção

Missão da função: Garantir o suporte tecnológico, acompanhamento e resolução de possíveis problemas dos recursos técnicos da organização.

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

- Manutenção da Infraestrutura da Shortcut (equipamentos dos colaboradores, servidores, routers, APs, UPS, Switchs, Cablagem, CRM, Sharepoint, Exchange, File Share, Updates, HyperV, Firewall, VPN, DNS, Wireless);
- Manutenção da Infraestrutura de Clientes Externos (Vallis, Cociga Angola, Clinica dr. Vilar Machado, Elastofibras e Multivertentes);
- Manutenção da Base de Dados dos Hotéis Fénix e Hotéis VIP
- Responsável pelo P7 – Helpdesk e Suporte;
- Gestão dos Indicadores para a Qualidade
- Registo dos Incidentes, de Clientes Externos, no CRM;
- Criação e Manutenção dos contratos dos clientes, no CRM;
- Elaboração de relatórios Mensais para os Clientes Externos de Sistemas e do eBilling;
- Propostas e Encomendas de material informático;
- Inserção de Encomendas, Compras e Proformas no PHC;
- Verificação dos Backups - semanalmente;
- Execução de Backups Mensais (para disco externo);
- Preenchimento das Folhas de Horas;
- Checkin / Checkouts de Colaboradores
- Inventário de equipamento e licenças
- Gestão da parceria com a PT / TMN / Optimus / G9 (VOIP) / Logiberica (PHC) / Anubis (spam) / Gliese (HST)
- Gestão dos domínios e alojamentos
- Manutenção das centrais telefónicas;
- Aprovação e cotação dos pedidos de mealheiro;
- Controlo de stock de consumíveis
- Monitorização, análise e tratamento de riscos

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente): reparação dos computadores

Equipamento e material utilizado: portátil, ferramentas de suporte

Ferramentas: PHC, intranet, Crm, software adequado à função

Interlocutores Internos: Direção; Soluções TI; Escriturária

Interlocutores Externos: Clientes, eventualmente Fornecedores

Substituto em caso de Ausência:

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- **Objetivos da Função:** manter o correto funcionamento da infraestrutura interna e das infraestruturas dos clientes externos
- **Principais dificuldades do exercício desta função:** gerir as atividades programadas com a resolução de eventuais falhas que por vezes ocorrem.
- **Competências da função:** Comunicação; Relacionamento interpessoal; Iniciativa; Capacidade de trabalho em Equipa; Resistência ao stress; análise do problema; gestão de tempo.
- **Indicadores de avaliação da função:** Apresentar o número de relatórios realizados sem erros; Apresentar o número de tickets resolvidos; Indicar o tempo médio de resposta às solicitações dos clientes; Referir o grau de satisfação dos clientes com o tempo de resposta às solicitações apresentadas; Indicar o tempo médio utilizado para realização de tarefas ocasionais; Indicar o número de respostas conclusivas a incidentes; Apresentar a percentagem de tarefas concluídas de forma eficiente; Cumprir os prazos de envio de relatórios ou processos a entidades externas; Indicar o tempo médio despendido nas tarefas de suporte.
- **Condições físicas do local:** Boas condições de iluminação, bastante luz natural; mobiliário ergonómico; salas equipadas com ar condicionado.
- **Período de integração necessária para desenvolver a função:** 3 a 6 meses

PERFIL REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica: Formação superior na área de informática ou cursos similares

Experiência Profissional: no mínimo um ano de experiência na área de suporte

Outros Requisitos: conhecimentos de informática e de aplicativos de software

VALIDAÇÃO

Chefia direta ou superior

Data

Observações

Anexo F: Manual do Sistema de Gestão de Desempenho



Manual do Sistema de Gestão de Desempenho

Nível Confidencialidade: N0 - Público
Shortcut, Lda.



PME líder '15

Microsoft Partner
Silver Hosting
Silver Independent Software Vendor (ISV)

Índice

Introdução	3
Divulgação do Manual do Sistema de Gestão de Desempenho	3
Objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho	4
Apresentação do Sistema de Gestão de Desempenho	4
CRITÉRIOS	7
ESCALA DO SISTEMA.....	9
INTERVENIENTES	10
CICLO DE DESEMPENHO	12
CALENDARIZAÇÃO	13
Procedimentos para cada etapa do ciclo	13
1ª. PLANEAMENTO	13
2ª. MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	17
3ª. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
Referências Bibliográficas:.....	21
Anexos.....	23
Anexo 1.....	24
Anexo 2:.....	25
Anexo 3:.....	26
Anexo 4:.....	30
Anexo 5:.....	31
Anexo 6:.....	32
Anexo 7:.....	37
Anexo 8:.....	38
Anexo 9:.....	39
Anexo 10:.....	41

Introdução

O Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) da Shortcut é um instrumento da Direção de Recursos Humanos desenvolvido de acordo com a realidade da empresa e com o objetivo de conhecer, gerir e reconhecer o desempenho dos colaboradores, bem como promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Armstrong (2006, p.493), a Gestão de Desempenho é “um processo sistemático que tem como objetivo melhorar o desempenho organizacional, desenvolvendo o desempenho individual e coletivo. É utilizado para obter melhores resultados, permite compreender e gerir o desempenho através de uma estrutura que analisa os objetivos estabelecidos, as normas e requisitos de competências”.

Este manual disponibiliza informação sobre o sistema de gestão de desempenho para facilitar a sua compreensão e aplicação e para que os intervenientes do Sistema possam realizar adequadamente a avaliação e gestão do desempenho. Deste modo, pretende-se que sejam elementos ativos na gestão contínua do seu desempenho e que todos os colaboradores tenham conhecimento do que se espera de si e o modo como os seus resultados serão avaliados.

O presente manual foi elaborado para servir de orientação para o sistema de gestão de desempenho e será revisto e atualizado de acordo com as necessidades da Shortcut.

Com a realização deste manual, pretende-se preparar a empresa para a implementação do Sistema. Contudo, para que possa instituir uma melhoria contínua, a aplicação deste manual é da responsabilidade de todos os colaboradores da Shortcut.

Divulgação do Manual do Sistema de Gestão de Desempenho

O manual do sistema de gestão de desempenho será divulgado através da intranet, ficando disponível, na secção RH, na área destinada aos documentos do Sistema. Existe também um *link* para o mesmo, na Home Page da Intranet, na área “Documentos Úteis”.

Objetivos do Sistema de Gestão de Desempenho

Com a implementação do sistema de gestão de desempenho, a Shortcut pretende atingir os seguintes objetivos:

- ✓ Reter os colaboradores com mais potencial;
- ✓ Desenvolver os colaboradores;
- ✓ Cumprir os requisitos da Norma NP 4427: 2004;
- ✓ Detetar os *gaps* de competências existentes na Shortcut.

Apresentação do Sistema de Gestão de Desempenho

A Gestão de Desempenho é um Sistema que está em constante interação com os outros subsistemas de recursos humanos e com contextos organizacionais e estratégicos. A Shortcut acredita que as pessoas são o alicerce do seu sucesso, pelo que é seu objetivo captar, reter e desenvolver profissionais de excelência.

A implementação do sistema de gestão de desempenho é bastante pertinente para a Shortcut, visto que no âmbito da certificação da NP 4427:2004, é necessário cumprir o requisito de estabelecimento e manutenção dos procedimentos que definam o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, nomeadamente a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação. A Shortcut pretende estimular os seus colaboradores de maneira a satisfazer continuamente todas as necessidades da empresa e definir os procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos colaboradores.

As organizações, cada vez mais, necessitam de otimizar os seus processos e práticas internas, bem como desenvolver mecanismos que garantam o aumento da produtividade, visando a melhoria contínua para prosperarem com eficiência no mercado, ganhando assim vantagem competitiva perante as mudanças que ocorrem a um ritmo acelerado. Para promover um planeamento eficaz de organização, controlo das atividades e respetivos resultados, é importante a implementação de um sistema de gestão de desempenho (Sousa, *et al.*, 2006).

Segundo Aguinis (2009), gestão de desempenho é um processo contínuo através do qual se identifica, desenvolve e avalia o desempenho dos colaboradores, ajustando-o aos objetivos estratégicos da organização.

Particularizando a análise ao caso específico das Pequenas e Médias Empresas (PME), estas detêm um conjunto de características de gestão que as distingue das restantes empresas, pois desenvolvem a sua atividade com menos recursos humanos, obrigando estes a acumularem diversas tarefas. Os administradores das PME têm um papel essencial na tomada de decisões, na definição de estratégias e objetivos para serem mais competitivos, pois, direta ou indirectamente, o sócio-gerente é detentor do poder de decisão nas diversas áreas da organização (Henschel, 2008).

A existência de um sistema de gestão de desempenho numa PME permite aos gestores conceberem melhor os objetivos estratégicos, de uma forma coerente, tanto a curto como a longo prazo, possibilitando, assim, a identificação das ações que favorecem a empresa a alcançar os objetivos principais, um acompanhamento das atividades em desenvolvimento, a prevenção de possíveis desvios aos objetivos estipulados, bem como a identificação das estratégias que impulsionam a organização no mercado, através dos indicadores de desempenho determinados para cada objetivo estratégico (Placzkiévicz, 2008).

Este é um processo exigente, de alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais e de acompanhamento dos colaboradores ao longo do ciclo, no sentido de lhes prestar o feedback necessário para os corrigir e orientar, de modo a que consigam atingir as metas estabelecidas (Camara, et al., 2013).

Segundo objetivos administrativos, a gestão de desempenho pretende recolher informação para que os gestores possam identificar as necessidades de formação, progressão na carreira e gestão do sistema de recompensas. Por sua vez, os objetivos estratégicos pretendem orientar e motivar os colaboradores para os objetivos da organização, proporcionando sessões de *feedback* e *coaching* para melhorar o seu desempenho conforme as metas estabelecidas (Felgueiras, 2013).

Nesta fase inicial, o sistema de gestão de desempenho será apenas aplicado ao nível da avaliação de desempenho por objetivos e competências, não sendo refletido nos outros processos, nomeadamente, no de sistema de recompensas e no de progressão de carreira.

Para Sousa, *et al.* (2006, p.118), a “avaliação de desempenho permite por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas da empresa”.

A gestão de desempenho por objetivos consiste num sistema centrado nos resultados alcançados pelos colaboradores, ou seja, é um processo que tem como base a definição de objetivos individuais, podendo abranger os de equipa ou organizacionais (Camara, 2012; Gomes, *et al.*, 2008; Caetano, 2008). Tem como finalidade alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, mobilizando os colaboradores para o seu desenvolvimento, de modo a que alcancem eficazmente os objetivos previamente estabelecidos (Camara, *et al.*, 2013; Gomes, *et al.*, 2008; Caetano, 2008). Os objetivos individuais devem ser alinhados com os objetivos e as estratégias organizacionais (Cunha, 1992).

Este método consiste na análise comparativa dos resultados do colaborador com os objetivos estabelecidos. Deste modo, são criados critérios objetivos para medir o desempenho, que facilitam no processo de avaliação devido ao envolvimento existente dos colaboradores na definição dos objetivos e, posteriormente, na análise comparativa dos resultados alcançados (Caetano, 2008; Gomes, *et al.*, 2008).

A gestão de desempenho por competências consiste num “conjunto de competências genéricas e específicas que foram determinadas por uma empresa como essenciais para se conseguir atingir os seus objetivos” (Camara, *et al.*, 2013, p.322). Esta tem como objetivo alinhar a gestão com a estratégia da organização, permitindo desenvolver e melhorar as competências específicas de toda a organização.

Este sistema permite às organizações aumentar a produtividade, orientando-se para os resultados, criando assim um ambiente participativo e proporcionando um aumento da competitividade, levando os colaboradores a melhorarem o seu desempenho e a mostrarem resultados (Ceitil, 2007). Para que isso se verifique é necessário que todos os colaboradores tenham conhecimento sobre o que a organização espera do seu desempenho, bem como as competências que são consideradas essenciais pela chefia (Camara, *et al.*, 2013)

Neste sentido, Brandão e Guimarães (2001) referem a necessidade de associar o desempenho às competências humanas ou às organizacionais como um todo, demonstrando que a gestão por competências e a de desempenho complementam-se num contexto de gestão organizacional, devendo

não existir apenas o objetivo de melhorar as *performances* profissional e organizacional, mas também desenvolver os colaboradores, pois só assim irão representar um valor económico para a organização.

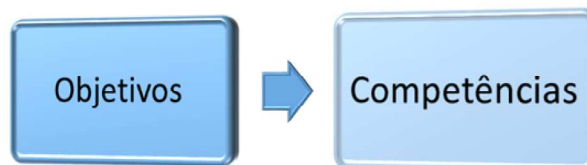
Pode-se concluir que a implementação de um sistema de gestão de desempenho misto irá complementar o processo de avaliação de desempenho, tornando-o mais vasto, em conformidade com a estratégia e missão da organização, com os objetivos e as competências chave estabelecidos pela organização, relacionando os objetivos determinados com as competências definidas (Fernandes, 2015).

Um sistema de gestão de desempenho implementado eficazmente favorece a comunicação com todos os colaboradores sobre os objetivos da organização para um determinado período, assim como a informação acerca do modo como os podem atingir para desenvolver e fortalecer as competências dos colaboradores, mas apenas se existir uma estratégia bem definida (Silva, 2012).

O sistema de gestão de desempenho é implementado numa avaliação de 180° (Camara, *et al.*, 2013), isto é, os procedimentos e a avaliação são realizados apenas pelo superior hierárquico ou nível funcional imediatamente superior ao colaborador, e pelo próprio colaborador que faz a sua autoavaliação de desempenho. Permite ainda que o colaborador avalie a supervisão recebida ao longo do ciclo de desempenho.

CRITÉRIOS

O sistema de gestão de desempenho pretende primar pela honestidade e transparência, tendo por base critérios por objetivos e competências, que possibilitam conhecer o que se pretende atingir.



Os objetivos definem os resultados que se pretendem alcançar, ou seja, permitem verificar e orientar o contributo individual do colaborador para o alcance dos objetivos organizacionais. O método utilizado para a definição dos objetivos é o método de cascata, que consiste em desdobrar sucessivamente, do topo para a base da organização, os objetivos organizacionais definidos, previamente pela direção, até ao nível individual. É uma das tarefas mais desafiantes, por ser a base de todo o processo, segundo o qual, é essencial estabelecer uma boa ligação entre a estratégia da organização e os objetivos definidos para os colaboradores (Camara, *et al.*, 2013).

Para que tal aconteça, devem ser definidos entre três a cinco objetivos individuais alinhados com os objetivos organizacionais (ver anexo 2). A escala a utilizar para medir os objetivos é composta por cinco níveis, sendo o nível 1 “Não cumpriu os objetivos”, nível 2 “Não atingiu o suficiente”, nível 3 “Atingiu razoavelmente os objetivos”, o nível 4 “Atingiu eficazmente os objetivos” e o nível 5 “Superou os objetivos”. Estes devem ser atribuídos conforme o resultado atingido pelo colaborador referente ao objetivo definido.

Considera-se que as competências descrevem a capacidade do colaborador para desempenhar as suas funções profissionais eficientemente, ou seja, o conjunto de comportamentos que precisam evidenciar para desempenhar as suas atividades laborais.

Tendo por base as competências, é possível orientar os colaboradores no decorrer das suas funções para que cumpram as metas e os objetivos organizacionais estabelecidos com base na estratégia organizacional. Para tal, as organizações precisam de identificar as competências, com o intuito de reconhecer as lacunas entre as competências necessárias para atingir os objetivos estabelecidos e as competências existentes, a fim de desenvolver as que são essenciais para a implementação da estratégia organizacional e auxiliar no levantamento de novas competências transversais (Brandão & Guimarães, 2001).

Deste modo, devem definir-se entre três a cinco competências, existentes no “*portefólio de competências*” (ver anexo 3) da Shortcut, devendo ser selecionadas Competências Específicas (CE) e Competências Transversais (CT). A escala a utilizar para avaliar o grau de desenvolvimento de cada competência, com base no nível dos comportamentos manifestados pelos colaboradores para cada competência, é composta por cinco níveis de proficiência, sendo o nível 1 “Não demonstra”: não detém os comportamentos requeridos na competência; o nível 2 “Necessita Melhorar”: manifesta alguns dos comportamentos e necessita de os desenvolver; nível 3 “Demonstra competência”: o colaborador apresenta os comportamentos pretendidos na competência; nível 4 “Demonstra eficazmente”: o colaborador manifesta os comportamentos definidos para aquela competência, de forma íntegra; nível 5 “Demonstra excelentemente”: o colaborador excede os comportamentos definidos, evidenciando domínio da competência.

Contudo, os critérios estabelecidos têm, na avaliação final do sistema de gestão de desempenho, ponderações percentuais diferentes, sendo 70% para os objetivos e 30% para as competências. Depois de realizada a análise dos objetivos/competências e de terem sido atribuídas as classificações para cada,

a avaliação final é calculada, do seguinte modo: somar o total das classificações, tanto nos objetivos como nas competências, e dividir pelo número de critérios estabelecidos, ou seja, pelo número de competência e objetivos estabelecidos inicialmente; depois multiplicar o valor final da avaliação dos objetivos pelo valor da ponderação dos objetivos, neste caso por 70%. Em seguida, multiplicar o valor da avaliação das competências pelo valor da ponderação das competências, neste caso por 30%. Por fim, a avaliação final do sistema resulta da soma dos valores resultantes das operações de multiplicação realizadas anteriormente.

ESCALA DO SISTEMA

A escala a utilizar no sistema de gestão de desempenho é constituída por cinco níveis, considerando:

Nível 1 – Inadequado: o colaborador fica muito afastado dos requisitos básicos para desempenhar a sua função.

Nível 2 – A aperfeiçoar: o colaborador não cumpre na totalidade as exigências da sua função, demonstrando capacidade e os comportamentos para desenvolver as suas tarefas, mas não o suficiente.

Nível 3 – Satisfatório: o colaborador tem um desempenho regular, desenvolve a sua função de acordo com o estabelecido, demonstra conhecimentos e competências, esforçando-se em obter resultados.

Nível 4 – Bom: o colaborador cumpre os objetivos e competências pretendidos com eficácia, demonstrando domínio na função desempenhada ao longo do ciclo, podendo mesmo exceder alguns.

Nível 5 – Excelente: o colaborador demonstra um desempenho excepcional, cumprindo na totalidade todos os objetivos e competências estabelecidas e podendo superar os resultados pretendidos, excedendo as expectativas e resultados nas tarefas que realiza.

Segundo Camara (2012), é importante que o grau de exigência dos objetivos a definir esteja alinhado com os vários níveis de desempenho, para que, no momento da avaliação, os resultados sejam justos, sendo que a escala pode funcionar eficazmente se os avaliadores estiverem empenhados em avaliar os seus colaboradores com justiça e imparcialidade, distinguindo os bons dos maus desempenhos.

INTERVENIENTES

O sistema de gestão de desempenho aplica-se apenas aos colaboradores da Shortcut, não sendo por isso aplicado aos diretores da empresa. Assim, para definir os avaliadores e os avaliados do processo foi elaborada uma “*Lista de intervenientes*” (ver anexo 4).

De seguida, são designadas as principais responsabilidades dos intervenientes do sistema:

Avaliadores:

São todos os colaboradores que detém responsabilidades de chefia e/ou gestão de uma unidade com os seus colaboradores, ou seja, com os que reportam hierarquicamente ou a nível funcional.

Principais responsabilidades:

- Reunir com os colaboradores;
- Apresentar os objetivos organizacionais;
- Definir juntamente com o colaborador os objetivos individuais e identificar as competências necessárias, criando assim o guia de orientação individual do ciclo de desempenho;
- Monitorizar de forma contínua o desempenho dos colaboradores;
- Acompanhar a realização das atividades e assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- Orientar os colaboradores fornecendo *feedback* positivo e de melhoria, ajudando os colaboradores a atingirem os objetivos determinados e a desenvolver as competências necessárias;
- Avaliar os resultados obtidos durante o ciclo de desempenho anterior, com base nos objetivos e nas competências definidas;
- Identificar as necessidades existentes e elaborar planos de desenvolvimento profissional, em conjunto com os colaboradores;
- Garantir que os colaboradores compreendem o que ficou registado no guia de orientação individual, onde constará o resultado da avaliação.

Avaliados:

São todos os colaboradores da empresa envolvidos no processo de gestão de desempenho e que serão avaliados nesse âmbito, podendo ou não, eles próprios, exercer responsabilidades de chefia para com outros colaboradores.

Principais responsabilidades:

- Participar ativamente no processo de gestão de desempenho;
- Envolver-se na criação do seu guia de orientação individual do colaborador, cooperando na definição dos objetivos e competências a desenvolver;
- Preparar-se para a reunião de avaliação;
- Comunicar de forma clara, transmitir e aceitar o *feedback* sincero e construtivo;
- Compreender a importância do seu contributo para o sucesso de equipa e da organização;
- Identificar, organizar e realizar as atividades para desenvolver competências;
- Agir ativamente no seu desenvolvimento pessoal e profissional, sendo proactivo e aberto à mudança;
- Analisar formas de melhorar os seus aspetos positivos e as suas necessidades de desenvolvimento;
- Ter consciência do que ficou registado no guia de orientação individual do ciclo de desempenho;
- Empenhar-se em atingir os objetivos definidos em conjunto com o seu avaliador;
- Comprometer-se em adquirir as competências estabelecidas, inicialmente, com o seu avaliador;

Departamento de Recursos Humanos:

A direção de recursos humanos (RH) funciona como mentor do Sistema, monitorizando e apoiando os intervenientes do sistema, ao longo das diferentes etapas do mesmo.

Principais responsabilidades:

- Prestar apoio aos intervenientes do sistema;
- Acompanhar e controlar a implementação das várias etapas do Sistema.
- Dar formação aos avaliadores sobre como realizar os procedimentos referentes ao Sistema;
- Retificar o Sistema, bem como melhorar os documentos de suporte, sempre que seja pertinente;

- Garantir o cumprimento do calendário estabelecido para o Sistema;
- Distribuir, pelos avaliadores do Sistema, os formulários e todo o material de suporte necessário;
- Receber os documentos resultantes do Sistema;
- Arquivar uma cópia de todos os processos individuais resultantes do Sistema;
- Garantir a comunicação do Sistema a todos os colaboradores;
- Realizar uma análise global ao Sistema e propor as melhorias necessárias à Gestão de Topo;
- Analisar os gaps existentes e as respetivas necessidades de desenvolvimento com base nos resultados do Sistema, bem como a possibilidade de inserir no plano de formação da empresa;
- Verificar com base no desempenho dos colaboradores a possibilidade de evolução da carreira;
- Em caso de desacordo na avaliação de desempenho, entre avaliadores e avaliados, a direção de recursos humanos analisa os comentários e evidências que estão na base dessa avaliação e atribui avaliação final.

CICLO DE DESEMPENHO

O sistema de gestão de desempenho é um processo contínuo, que decorre nas seguintes três etapas:

- Planeamento: consiste na fase em que a empresa estabelece prioridades, determina o rumo que pretende tomar para atingir as metas estabelecidas (Seixo, 2004); são fixados os objetivos com cada colaborador. Estes devem ser específicos, mensuráveis, relevantes, calendarizados, dando origem a um guia de orientação individual (Camara, et al., 2013).
- Monitorização e Acompanhamento: nesta fase pretende-se desenvolver o colaborador e orientá-lo para que este ultrapasse os constrangimentos organizacionais que dificultam o seu desenvolvimento, através de um ambiente de colaboração positivo e de comunicação eficaz ao longo do ano e prestando-lhe *feedback* adequado, com vista à melhoria contínua (Seixo, 2004), agendando reuniões intercalares para acompanhar, validar ou rever as metas inicialmente estabelecidas, bem como corrigir/prevenir possíveis desvios e, quando necessário, proporcionar meios de apoio para ajudar o colaborador a atingir os objetivos pretendidos (Camara, et al., 2013);
- Avaliação e identificação de necessidades de desenvolvimento: nesta fase é avaliado o desempenho do colaborador, de forma a medir com rigor o que foi realizado, o que estava estabelecido e identificar as oportunidades de melhoria (Seixo, 2004); tem carácter anual e representa o fim de um ciclo e a preparação do seguinte, sendo formalizadas conclusões referentes ao desempenho do

colaborador durante o período estabelecido, com o intuito de perceber a razão dos desvios ocorridos e identificar as potenciais áreas a melhorar (Camara, 2012).

CALENDARIZAÇÃO

O sistema de gestão de desempenho funciona num ciclo contínuo, cujas etapas se desenvolvem do seguinte modo:

Fases / Meses	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Planeamento												
Acompanhamento												
Avaliação de Desempenho												

Procedimentos para cada etapa do ciclo

O sistema de gestão de desempenho é um processo contínuo composto por três etapas principais, com interação regular entre o avaliado e o avaliador. Passamos, de seguida, a explicar os procedimentos a adotar em cada uma das seguintes etapas.

1ª. PLANEAMENTO

A preparação adequada dos diversos intervenientes é muito importante para o sucesso da implementação do sistema de gestão de desempenho.

Para isso, realiza-se uma reunião de divulgação, com a intenção de transmitir aos colaboradores informação essencial sobre o sistema de gestão de desempenho, como por exemplo, a identificação dos direitos e deveres dos avaliados e avaliadores, as três fases que compõem o ciclo de gestão de desempenho, os objetivos, os diferentes instrumentos de suporte ao Sistema, a importância da entrevista de avaliação de desempenho e do *feedback* adequado.

A reunião de divulgação deve ser realizada por um membro com experiência e formação em gestão de recursos humanos, com boa capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal e, ainda, com

capacidade para gerir, motivar e trabalhar em equipa, de forma a facilitar o processo de aprendizagem dos colaboradores sobre esta temática, bem como a respetiva aplicação com rigor e profissionalismo. Neste sentido, a Diretora de Recursos Humanos é a responsável por dar formação sobre o sistema de gestão de desempenho, tendo por base o presente Manual do SGD.

a) Calendarização do ciclo de desempenho

Nesta fase pretende-se realizar o planeamento das atividades referentes às três etapas do ciclo de desempenho. Assim, atendendo à calendarização apresentada anteriormente, devem ser planeadas as datas para a realização das actividades, respeitando os períodos já estabelecidos para a concretização do ciclo.

Esta tarefa é importante para que todos os colaboradores e avaliados tenham tempo para se preparar e organizar para a realização das atividades referentes à execução do sistema de gestão de desempenho.

A Diretora de Recursos Humanos deve registar todas as atividades e respetivas datas pretendidas para a respetiva realização no formulário “*Calendarização das atividades*” (ver anexo 5). Posteriormente, deve ser impressa uma cópia para afixar na sala multiusos e dever-se-á divulgar, via *e-mail*, o link de acesso ao documento através da intranet. Esta tarefa deve ser realizada na 1ª semana de janeiro.

b) Preparação dos instrumentos

Os instrumentos devem estar preparados e revistos de forma a estarem finalizados aquando a sua utilização.

Ao longo das várias etapas do ciclo de desempenho são utilizados diferentes instrumentos. Por este motivo, em caso de revisão e atualização, é necessário garantir que os mesmos estão preparados a tempo de serem aplicados.

A Diretora de Recursos Humanos deve garantir que os anexos 9 e 10 do presente manual do Sistema destinam-se exclusivamente à equipa dos avaliadores, com o objectivo de apoiar as atividades de acompanhamento e avaliação do SGD.

Os instrumentos do Sistema são:

- ✓ Calendarização das atividades;
- ✓ Portefólio de Competências;

- ✓ Formulário Objetivos organizacionais;
- ✓ Guia de orientação individual do ciclo de desempenho;
- ✓ Ficha de Autoavaliação;
- ✓ Ficha de Avaliação;
- ✓ Manual do SGD;
- ✓ Guião de acompanhamento [Avaliador];
- ✓ Guião de entrevistas [Avaliador]

c) Definição dos objetivos individuais

Somente após a conceção dos objetivos organizacionais pela Gestão de Topo, é que são definidos os objetivos individuais em consonância com os da Shortcut, visto que as restantes atividades estão dependentes desse alinhamento.

Daí resulta o preenchimento do formulário “*Objetivos Organizacionais*” (Ver anexo 2), que é tido em consideração na reunião de planeamento do SGD a realizar em janeiro.

Para que os objetivos sejam adequados, estes devem responder às seguintes questões: “O quê?” “Quanto?” e “Quando?”, e precisam de ser formulados atendendo aos requisitos SMART (Camara, *et al.*, 2013), para serem um elemento fiável do Sistema de Gestão, designadamente:

- Específico (S): O objetivo deve indicar de forma clara e concreta o que é pretendido, ou seja, não pode ser abstracto;
- Mensurável (M): O objetivo deve poder ser medido para verificar se foi ou não atingido, de forma inequívoca;
- Atingível (A): O objetivo deve ser alcançável, com determinado esforço por parte do colaborador, mas deve ser exequível;
- Relevante (R): O objetivo deve ser importante e de acordo com a função do colaborador;
- Temporal (T): O objetivo deve indicar a duração de tempo em que deve ser concluído e/ou o resultado que se pretende obter nesse período.

Na reunião de planeamento, o avaliador e o avaliado devem, em conjunto, estabelecer entre 3 a 5 objetivos individuais, atendendo aos requisitos SMART. É importante o envolvimento do colaborador

para se conseguir o seu compromisso para a concretização dos objetivos individuais alinhados com os da Shortcut (Camara, *et al.*, 2013). Os objetivos devem ser registados no instrumento “*guia de orientação individual do ciclo de desempenho*” (ver anexo 6), mas tendo presente que só deve ser impresso depois de preenchidas as competências a desenvolver e os respetivos níveis de proficiência pretendidos para o ciclo de desempenho.

d) Definição de competências

Neste seguimento, o avaliado e avaliador devem em conjunto ainda definir as competências – chave, com base no “*portefólio de competências*” da empresa (ver anexo 3), para a concretização dos objetivos pretendidos, identificando os comportamentos e ações essenciais para o colaborador.

Devem ser estabelecidas entre 3 a 5 competências, sendo recomendado a seleção de competências Específicas e Transversais.

Com base nas orientações estratégicas da empresa, devem ser identificados um conjunto de comportamentos e ações objetivas, que devem ser evidenciados pelo colaborador ao longo do ciclo, representando o nível de proficiência pretendido.

Depois de definidas as competências, estas devem ser registadas também no instrumento “*guia de orientação individual do ciclo de desempenho*” (ver anexo 6) e respetivos níveis de proficiência pretendidos, para facilitar, deste modo, a compreensão do colaborador relativamente ao que é pretendido com o seu contributo e ao que tem de realizar para conseguir atingir as metas organizacionais. Deve ser assinada por ambas as partes e deverão ser impressas duas cópias, uma para o colaborador e a outra para o avaliador.

Esta atividade é realizada na reunião de planeamento que deve decorrer em janeiro.

2ª. MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Esta etapa consiste em orientar o colaborador ao longo do ano, não só para corrigir eventuais erros que possam comprometer a execução do seu plano de ação individual, mas também para o apoiar e reconhecer os seus aspetos positivos e motivá-lo a evoluir.

O avaliador deve estar comprometido com o sucesso de cada um dos seus avaliados, para que conseguiram cumprir os objetivos estabelecidos inicialmente. Deste modo, um bom relacionamento entre ambas as partes é importante para favorecer a comunicação e resolução de eventuais problemas.

O avaliador deve ajudar e valorizar o colaborador, sempre que necessário, de forma hábil para não criar desconforto ao avaliado, evitando que este sinta algum tipo de interferência ou controlo sobre o seu trabalho, devendo fornecer *feedback* constante sobre o seu desempenho tendo em vista a melhoria contínua (Camara, *et al.*, 2013).

Ao longo do ano devem existir pontos de situação, entre o avaliador e o avaliado, para verificar os desvios existentes, o modo como os objetivos e as competências estão a ser executados e estabelecer medidas para os corrigir, podendo haver necessidade de disponibilizar meios de apoio, como recursos materiais, humanos e/ou formação ou até mesmo rever os objetivos e/ou competências definidas. Isto para evitar surpresas na avaliação final, reduzir a subjetividade e reposicionar as expectativas do colaborador, visto que o *feedback* é bastante importante e permite otimizar o seu desempenho (Camara, *et al.*, 2013).

É, igualmente, essencial a existência de registos, baseados em factos, sobre as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, bem como qualquer outra informação relevante que depois sustente as conclusões do avaliador (Cunha, 1992), fornecendo argumentos e factos para apoiar a decisão final, evitando assim que o supervisor atribua uma avaliação subjetiva.

Os avaliadores devem preencher o segundo item do instrumento “*guia de orientação individual do ciclo de desempenho*” (ver anexo 6), de acordo com as evidências apresentadas pelo colaborador ao longo do ciclo. Este formulário deve ficar arquivado no processo do respetivo colaborador.

O Departamento de Recursos Humanos é responsável por supervisionar as atividades dos avaliadores, de forma a verificar o cumprimento das etapas do SGD. Contudo, o anexo 9 “*Guião de acompanhamento*” deste manual destina-se apenas à equipa dos avaliadores, com a intenção de os

orientar nesta fase do ciclo de desempenho, de modo a garantir que o mesmo é concretizado conforme pretendido pela Shortcut.

3ª. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma etapa bastante importante, porque é considerada pelos colaboradores como um julgamento do seu período de trabalho (Camara, *et al.*, 2013).

Contudo, o que se pretende com a realização da reunião de avaliação é proporcionar ao avaliador e ao avaliado um espaço de discussão para analisarem, em conjunto, o ciclo que agora finaliza e identificarem medidas de melhoria para o ciclo seguinte. Não é só o colaborador que será avaliado nesta fase, mas também a qualidade da supervisão recebida no decorrer do ciclo (Gomes, *et al.*, 2008).

O avaliador deve avisar os colaboradores para realizarem os procedimentos referentes à etapa da avaliação de desempenho, devendo enviar os formulários “*Ficha de autoavaliação*” (ver anexo 7) para os colaboradores e, ainda, lembrar as datas em que pretende realizar as reuniões de avaliação.

Os colaboradores devem preencher o formulário “*Ficha de Autoavaliação*” (ver anexo 7) antes da data estabelecida para a reunião de avaliação, refletindo sobre o seu desempenho, identificando os seus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento relativas ao ano em análise, autoavaliar-se em cada objetivo e em cada competência estabelecida. O preenchimento desta ficha tem como objetivo preparar o colaborador para o momento da avaliação e consciencializá-lo face ao seu contributo no alcance dos resultados. A ficha em questão deve ser entregue ao avaliador na reunião de avaliação.

Antes do dia da reunião de avaliação, os avaliadores devem preencher o formulário “*Ficha de Avaliação*” (ver anexo 8), atendendo aos registos realizados ao longo do ciclo e aos resultados atingidos pelos colaboradores de forma justa.

A reunião de avaliação de desempenho deve ser marcada com antecedência mínima de 15 dias. Deste modo, é exigido ao avaliador bastante responsabilidade na realização desta atividade, devendo preparar a reunião de avaliação com cuidado, para que consiga conduzi-la num clima aberto e construtivo, para assim analisarem, de forma objetiva e equilibrada, os resultados obtidos, as dificuldades sentidas, os comportamentos evidenciados, no sentido de avaliarem o desempenho do colaborador e a sua fundamentação baseada em factos concretos (Caetano, 2008), e que medidas são necessárias para

melhorar o desempenho no ciclo seguinte, contribuindo, portanto, como incentivo para a evolução do colaborador.

Com a realização da reunião de desempenho pretende-se que o avaliado esteja tranquilo e à vontade para falar abertamente, sendo-lhe dada a oportunidade de refletir sobre os pontos que considera importantes/necessários. Este encontro permite ainda lembrar ao avaliado os principais objetivos da função que desempenha, bem como as competências que lhe são inerentes e, por conseguinte, exigidas. Esta análise deve ser objetiva, permitindo verificar a execução do *“guia de orientação individual do ciclo gestão de desempenho”* e analisar o cumprimento dos objetivos estabelecidos, devendo escutar-se um ao outro com atenção, de modo a compreender ambas as perspetivas. Esta comunicação deve ser baseada em factos e acompanhada de *feedback* construtivo para estimular o colaborador a melhorar o seu desempenho no ano seguinte (Camara, et al., 2013). Nesse sentido, os objetivos a definir devem ser cuidadosamente preparados para cada colaborador para o ciclo seguinte (Caetano, 2008).

Convém não ignorar os piores desempenhos, que devem estes ser alvo de desenvolvimento/formação, ou transferência, ou alteração de funções/área/tarefa (Fernandes, 2013).

A avaliação final é estabelecida no final da reunião de desempenho atendendo à análise objetiva para verificar o cumprimento dos critérios objetivos e competências estabelecidos no *“guia de orientação individual do ciclo de desempenho”*. Deve ser classificada a avaliação final com base nos níveis alcançados numa escala ímpar, como referido inicialmente, que proporciona uma melhor divisão pelos diferentes graus de desempenho, ou seja, a avaliação final fica representada numa escala de 1 a 5, em que 1 (um) é desempenho inadequado e o 5 (cinco) ótimo desempenho.

No *“guia de orientação individual do ciclo de desempenho”* (ver anexo 6), o item número 4, deve ser preenchido pelo avaliador na reunião de avaliação de desempenho, devendo no final ser assinado por ambos e, posteriormente, enviado para a Diretora de Recursos Humanos para validação.

No *“guia de orientação individual do ciclo de desempenho”* existe um item para que, tanto o colaborador, como o avaliador possam fazer uma observação sobre a avaliação realizada. Em caso de discordância com avaliação, o colaborador deve registar no item *“comentários do avaliado acerca da avaliação”* as razões que o levam a contestar a avaliação final. No processo de validação, a Diretora de Recursos Humanos pondera as razões do colaborador e analisa novamente os registos a fim de

confirmar ou alterar a avaliação e, em caso de dúvida, pode reunir com o avaliador. Posteriormente, é comunicado ao avaliado o resultado da sua apreciação.

Existe, ainda, um item para registar medidas de desenvolvimento para o colaborador, bem como as respectivas expectativas de evolução na carreira profissional.

O anexo 10 “*Guião de entrevistas*”, do presente manual, deve ser disponibilizado apenas à equipa dos avaliadores, com o intuito de os orientar no decorrer desta fase do ciclo de desempenho.

Referências Bibliográficas:

- ✓ Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- ✓ Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. (2001). *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15.
- ✓ Caetano, A. (2008). *Avaliação do Desempenho: O essencial que os colaboradores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- ✓ Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora
- ✓ Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- ✓ Ceitil, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Cunha, R. C. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa*. Lisboa: IEFP.
- ✓ Felgueiras, J.I.P. (2013). *Proposta de um Modelo de Gestão de Desempenho da Atividade de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Gomes, et al., 2008;
- ✓ Fernandes, S. N. O. B. (2015). *Implementação Sistema Gestão de Desempenho aos Responsáveis de Departamento numa Empresa Transitória – O Caso DSV*. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.
- ✓ Gomes, D.J.R.M., Castelo Branco & Associados, G.P., Andrade, N.J.L., Alcobia, S.P.O. (2004). *Manual Prático de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Verlag Dashöfer - Edições profissionais.
- ✓ Gomes, J. F., Cunha, M. P, Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ Henschel (2008) *Risk Management Practices of SMEs*. Evaluating and Implementing Effective Risk Management Systems. Berlin: Erich Schmidt.

- ✓ IPQ. (2004). *Norma Portuguesa NP 4427 2004: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos: Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- ✓ Placzkiévicz, R. (2008). *Um sistema de gestão de desempenho para uma pequena empresa do ramo de embalagens Florianópolis*. Dissertação de Mestrado apresentada Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio Económico.
- ✓ Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho*. Lisboa: Edições Lidel.
- ✓ Silva, S.M.B. (2012). *Proposta para um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Diretores de Obras - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Economia Porto.
- ✓ Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Edições Lidel.



Anexos

Anexo 1

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA FUNÇÃO

EMPRESA:

Função:

Departamento:

Reporte hierárquico:

Missão da função:

DESCRIÇÃO DETALHADA DAS TAREFAS QUE COMPÕEM A FUNÇÃO:

-
-
-
-

Tarefas secundárias (efetuadas ocasionalmente):

Equipamento e material utilizado:

Ferramentas:

Interlocutores internos:

Interlocutores externos:

Substituto em caso de ausência:

ANÁLISE DA FUNÇÃO

- Objetivos da função:
- Principais dificuldades do exercício desta função:
- Competências da função:
- Indicadores de avaliação da função:
- Condições físicas do local:
- Período de integração necessário para desenvolver a função:

REQUISITOS DA FUNÇÃO:

Formação Académica e Específica:

Experiência Profissional:

Outros Requisitos:

VALIDAÇÃO

Data: ___/___/___

Chefia direta ou superior: _____

Observações:



Anexo 2:

Objetivos Organizacionais

Ano: _____

Nos próximos dois anos, A Shortcut pretende atingir os objetivos apresentados de seguida. Assim, e atendendo aos mesmos, devem definir objetivos individuais para cada colaborador.

Objetivo: _____

Meta:

Indicadores:

Calendarização:

Objetivo: _____

Meta

Indicadores:

Calendarização:

Objetivo: _____

Meta

Indicadores:

Calendarização:

Objetivo: _____

Meta

Indicadores:

Calendarização:

Objetivo: _____

Meta

Indicadores:

Calendarização:

Data: ____/____/____

Direção: _____

Anexo 3:

PORTEFÓLIO DE COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar com outras pessoas mesmo com características diferentes, e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude ajustada à situação conseguindo assim gerir as dificuldades e eventuais conflitos.	Relaciona-se facilmente com pessoas com características distintas; Integra-se de forma apropriada em diferentes contextos; Gere conflitos mantendo uma postura profissional e estável; Interage de forma cordial e afável com os interlocutores;
Comunicação	Capacidade para se expressar com clareza, de forma convincente, ser assertivo e demonstrar respeito pelas ideias dos outros.	Adapta o seu discurso a diferentes públicos; Assume um discurso assertivo; Tem uma escuta ativa;
Capacidade de trabalho em equipa	Capacidade para se integrar em equipas de trabalho com características distintas, e manter uma participação ativa e dinâmica colaborando eficazmente nas atividades mesmo que não seja o líder.	Integra-se bem em equipas diferentes; Tem uma prestação ativa e cooperante no grupo de trabalho; Partilha informação com os restantes elementos da equipa; Disponibiliza-se para apoiar os colegas;
Proatividade	Capacidade de tomar decisões antecipando possíveis problemas, desenvolvendo as suas ideias e criando soluções para os mesmos.	Analisa situações prováveis; Sugere propostas para possíveis problemas; Sugere ideias para novos produtos;
Capacidade de adaptação	Capacidade de se ajustar eficazmente aos diversos projetos e tarefas bem como a diferentes pessoas.	É proactivo; É suscetível a mudanças;
Orientação para resultados	Capacidade para se focar na concretização dos objetivos e garantir que os resultados pretendidos são alcançados.	Persistente perante obstáculos; Compromete-se com os objetivos estabelecidos;
Persistência	Capacidade de se focar numa questão ou problema e manter-se determinado até que seja resolvido ou que não seja possível solucioná-lo.	Consegue cumprir a tarefa; Insiste na realização do que se propôs; Demonstra firmeza nas suas ações;
Otimização de recursos	Capacidade para usar eficientemente os recursos e ferramentas de trabalho e propor medidas de redução de custos.	Simplifica os procedimentos de trabalho com vista a melhorar a produtividade; Divide tarefas e projetos pelos restantes colaboradores conforme as suas competências para otimizar o potencial de cada um; Apela à racionalização de gastos associados ao desenvolvimento dos projetos de trabalho;

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIA	INDICADORES COMPORTAMENTAIS
Liderança	Capacidade para motivar, influenciar positivamente os outros, orientando-os para a concretização dos objetivos.	Promove a participação dos colaboradores; Promove a ajuda entre colegas; Estimula a iniciativa e autonomia;
Planeamento e organização	Capacidade para estabelecer um plano de ação, planejar e controlar as actividades, de forma a atingir um objetivo.	Faz o planeamento e orienta as actividades; Define prioridades a partir dos objetivos; Controla o desenvolvimento das actividades; Organiza os recursos existentes;
Gestão de tempo	Capacidade de definir prioridades, organizar as suas tarefas conforme planeado, cumprindo os prazos de entrega estabelecidos.	Consegue estabelecer prioridades; Cumprir os prazos estabelecidos;
Capacidade de resolução de problemas	Capacidade de avaliar os problemas, indicar as causas e os efeitos dos mesmos, e desenvolver medidas para os solucionar.	Identifica as causas; Propõe soluções para a resolução do problema; Resolve o problema em tempo útil;
Iniciativa	Capacidade para ter iniciativa para agir e esforçar-se para solucionar eventuais dificuldades.	Tem iniciativa para resolver problemas que ocorram no âmbito das suas funções; Mantém uma postura ativa e dinâmica perante desafios e solicitações profissionais;
Capacidade de gestão de projetos e equipas	Capacidade de seleccionar e motivar as pessoas adequadas para as diversas tarefas a desenvolver, bem como priorizar e controlar todos os recursos necessários para a realização dos projetos.	Delega tarefas; Partilha responsabilidades; Promove o espírito de grupo; Assume responsabilidades; Aceita objetivos exigentes.
Criatividade	Capacidade para criar ideias originais e inovadoras, para impulsionar perspectivas diferentes.	Apresenta soluções e/ou ideias originais; Sugere ideias a partir de outras situações [pensar fora da caixa];
Conhecimentos técnicos	Capacidade de dominar um conjunto de conhecimentos técnicos essenciais e adequados para o exercício das funções profissionais.	Detém conhecimentos especializados; Mostra interesse em alargar os seus conhecimentos e experiência numa outra área;
Resistência ao stress	Capacidade de se controlar em situações de stress e de gerir, de forma adequada e profissional, os contratempus que possam ocorrer.	Consegue gerir as emoções em situações de stress; Mantém o discernimento profissional em momentos de pressão; Consegue ser produtivo em momentos de pressão;
Análise do problema	Capacidade de identificar eficazmente os problemas, procurar dados pertinentes, reconhecer informações importantes e identificar as possíveis causas dos problemas.	Analisa a informação importante para a realização das actividades; Analisa os dados referentes ao problema; Identifica as causas; Propõe uma solução ou resolve-o num espaço de tempo curto;
Capacidade de decisão	Capacidade para tomar decisões, dar indicações e assumir as	Analisa as alternativas para resolução de problemas;

	responsabilidades que daí sucedam.	Seleciona as medidas mais adequadas, considerando as implicações que daí resultem; Estabelece as tarefas prioritárias;
Autonomia	Capacidade de pôr em prática os procedimentos que considera serem os mais corretos, sem necessidade de ouvir outras opiniões.	Concretiza tarefas de forma autónoma e cuidadosa; Procura soluções para resolver problemas;
Motivação	Capacidade de incentivar e reconhecer a prestação dos colaboradores, para que continuem a desenvolver as suas tarefas com eficiência.	Incentiva o colega; Reconhece o mérito individual e de equipa; Promove o clima positivo;
Análise de requisitos	Capacidade de interpretar e analisar diferentes tipos de dados e sistematizá-los em critérios que deverão ponderar no desenvolvimento das suas funções.	Pondera diferentes alternativas de realização da tarefa; Analisa a informação de forma correta; Disponibiliza informação detalhada aos intervenientes;
Capacidade de argumentação	Capacidade para argumentar de forma bem estrutura e consistente a informação que pretende transmitir, conseguindo defender ideias e pontos de vista de modo convincente.	Arranja argumentos e estrutura-os com coerência; É expressivo na forma como comunica; Consegue ser firme e oportuno ao responder;
Capacidade de negociação e persuasão	Capacidade para negociar com pessoas e grupos distintos, estabelecendo acordos e critérios, de forma a conseguir resultados positivos, em conformidade com as partes envolvidas, e, ainda, resolver eventuais conflitos de interesses.	Consegue persuadir o interlocutor; Demonstra firmeza no seu discurso; Realiza acordos lucrativos;
Sentido crítico	Capacidade para relacionar, de forma coerente e com sentido crítico, diversos tipos de dados, bem como identificar, interpretar e avaliar essa informação.	Analisa de forma crítica a informação; Fundamenta as suas ideias com base em informação recolhida em fontes diferentes;
Capacidade de síntese	Capacidade de extrair a informação essencial e de reter as ideias principais permitindo assim identificar e transmitir rapidamente apenas a informação necessária.	Apresenta informação de forma sintetizada; Consegue recolher as ideias principais; Consegue organizar as ideias num documento.
Atenção ao detalhe	Capacidade para realizar todas as tarefas profissionais com preocupação por todas as áreas envolvidas, independentemente da sua importância.	Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
Serviço ao cliente	Capacidade de analisar a necessidade do cliente e realizar uma solução que supere as expectativas do cliente comprometendo-se a desenvolver com qualidade e de acordo com o que estava definido.	Identifica possíveis clientes; Avança com propostas benéficas para os clientes; Analisa as soluções sob o ponto de vista do utilizador; Desenvolve soluções para melhorar a qualidade do trabalho dos clientes;

Anexo 4:

Lista de Intervenientes

Colaboradores	Avaliador
Programadores	Chefe de equipa/Projeto
Chefe de equipa/Projeto	Diretor TI
Técnica Administrativa	Diretora RH
Responsável das infraestruturas	Diretor TI

Data: ___/___/___

Diretora de Recursos Humano: _____

Anexo 5:

Calendarização das atividades

Atividades	Data prevista
Reunião de planeamento	2ª semana de jan. a 3ª Fev.
Atribuição de <i>feedback</i>	Mensal
Ponto de situação 1	Maio 2017
Ponto de situação 2	Setembro 2017
Reunião de Avaliação	Dezembro 2017- Jan 2018

Data: ___/___/___

Diretora de Recursos Humano: _____

Anexo 6:

Guia de Orientação Individual do Ciclo de Desempenho

Ano: _____

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR:

FUNÇÃO:

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR:

1. Parâmetros a avaliar [A PREENCHER NO INÍCIO DO CICLO]

1.1. Objetivos			
Nº	Objetivos	Meta	Calendarização

1.2. Competências					
Competências	Nível*				
	1	2	3	4	5

Data: ___/___/___

Colaborador: _____ Avaliador: _____

*Legenda:

- Nível 1 "Não demonstra" - não detém os comportamentos requeridos na competência;
- Nível 2 "Necessita Melhorar" - manifesta alguns dos comportamentos e necessita de os desenvolver;
- Nível 3 "Demonstra competência" - apresenta os comportamentos pretendidos na competência;
- Nível 4 "Demonstra eficazmente" - manifesta os comportamentos definidos para aquela competência, de forma íntegra;
- Nível 5 "Demonstra excelentemente" - excede os comportamentos definidos, evidenciando domínio da competência.

2. Registrar o acompanhamento [A PREENCHER AO LONGO DO CICLO]

Data	Evidências Positivas	Evidências Negativas	Medidas a Adotar

Outras informações sobre tarefas realizadas ou modos de execução:

Requisitos necessários para esta função:

Comportamentos demonstrados na resolução de problemas:

OBSERVAÇÕES

3. Reformular os objetivos [A PREENCHER NA FASE DE MONITORIZAÇÃO/ACOMPANHAMENTO]

Nº Obj.:	Descrição:	
Data:		
Assinatura:	Colaborador:	Avaliador
Nº Obj.:	Descrição:	
Data:		
Assinatura:	Colaborador:	Avaliador

4. Avaliação do desempenho [A PREENCHER NA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO]

OBJETIVOS ESTABELECIDOS:

Objetivo	Meta	Calendarização	Resultado	Observações
CLASSIFICAÇÃO:				

OBSERVAÇÕES DO SUPERIOR HIERÁRQUICO [DESVIOS OCORRIDOS E POSSÍVEIS CAUSAS]:

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS:

Competências	Nível pretendido	Nível demonstrado
TOTAL:		

PONTOS FORTES

MEDIDAS PARA CORRIGIR OS DESVIOS OCORRIDOS

Pontos a melhorar	Ações de formação /Medidas a realizar

EXPETATIVAS / INTERESSES DE DESENVOLVIMENTO PARA O COLABORADOR

AVALIAÇÃO FINAL [A PREENCHER NA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO]:

PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO [C]	PONDERAÇÃO [P]	[CxP]
OBJETIVOS		70%	
COMPETÊNCIAS		30%	
TOTAL:			

COMENTÁRIOS DO AVALIADO ACERCA DA AVALIAÇÃO

OBSERVAÇÕES DO AVALIADOR

Data: ___/___/___

Colaborador: _____ Avaliador: _____

VALIDAÇÃO:

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

CONSIDERAÇÕES FINAIS [PREENCHER PELOS DRH, EM CASO DE DESACORDO REFERENTE À AVALIAÇÃO]:

DATA:

5. Comunicação da avaliação atribuída

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em ____/____/____

Assinatura Avaliado:

Anexo 7:

Ficha de Autoavaliação

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR:

FUNÇÃO:

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR:

Nº. OBJ.	OBJETIVOS ESTABELECIDOS:	1 [NÃO CUMPRIU OS OBJETIVOS]	2 [NÃO ATINGIU O SUFICIENTE]	3 [ATINGIU RAZOAVELMENTE OS OBJETIVOS]	4 [ATINGIU EFICAZMENTE OS OBJETIVOS]	5 [SUPEROU OS OBJETIVOS]
TOTAL:						

(CT E CE)	COMPETÊNCIAS ESTABELECIDAS:	1 [NÃO DEMONSTRA]	2 [NECESSITA MELHORAR]	3 [DEMONSTRA COMPETÊNCIA]	4 [DEMONSTRA EFICAZMENTE]	5 [DEMONSTRA EXCELENTEMENTE]
TOTAL:						

AVALIAÇÃO DO ACOMPANHAMENTO PRESTADO	1 [INADEQUADO]	2 [A APERFEIÇOAR]	3 [SATISFATÓRIO]	4 [BOM]	5 [EXCELENTE]
PELA ORGANIZAÇÃO					
PELO AVALIADOR					

PONTOS FORTES

ÁREAS DE MELHORIA

OBSERVAÇÕES [SUGESTÕES/ CRÍTICAS AO SGD]

Muito obrigada pela sua colaboração!

Anexo 9:

GUIÃO DE ACOMPANHAMENTO

O avaliador deve fazer por estabelecer uma relação próxima entre os membros da sua equipa. Ao longo do ano, é necessário acompanhar cada colaborador. Este acompanhamento pode ser realizado de forma informal ou formal, com o intuito de corrigir possíveis erros, reajustar os objetivos definidos, reconhecer o mérito e motivar o colaborador a evoluir sempre mais e melhor.

Devem existir registos destes momentos informais de monitorização, visto que fornecem factos concretos para sustentar a apreciação do avaliador, no momento da avaliação, e garantem que a classificação não é atribuída tendo unicamente por base a opinião do avaliador, nem que serão apenas considerados os aspectos positivos e/ou negativos ocorridos nos meses próximos da reunião de avaliação.

Neste sentido, o avaliador deve:

- Prestar apoio ao colaborador para que este alcance os objetivos e competências definidas, assegurando que dispõe dos recursos necessários para poder desenvolver as suas atividades e que, caso precise, tem a ajuda adequada;
- Ficar atento ao cumprimento dos objetivos e acompanhar, durante o ano, o desempenho do colaborador, bem como os comportamentos que demonstra no desenvolvimento da sua função;
- Transmitir *feedback* para evidenciar diferenças detetadas entre o que ficou definido e o que está a ser realizado;
- Manter-se atento às dificuldades sentidas pelo colaborador, bem como aos problemas que possam ocorrer ao longo do ano.

O avaliador deve agendar sessões de *feedback* ou pontos de situação, pelo menos, duas vezes por ano, para analisar o modo como o colaborador está a executar o “guia de orientação individual do ciclo de desempenho”, identificar possíveis desvios e estabelecer medidas corretivas para colmatar essas diferenças, podendo ainda aconselhar e/ou elogiar o trabalho do colaborador.

Ao longo do ano deve ter em consideração os seguintes aspetos:

- Acompanhamento diário (realização do trabalho, reuniões, relações laborais);
- Observação pessoal no dia-a-dia;

- *Feedback* do avaliado;
- *Feedback* dos colegas e dos clientes;
- Projetos concluídos.

Feedback

Tendo em consideração a importância do *feedback* no sistema de gestão de desempenho, ele tem o objetivo de fornecer informação aos colaboradores que os ajude a compreender como podem evitar erros e, por outro lado, como podem repetir as ações positivas (Gomes, *et al.*, 2008).

O *feedback* construtivo consiste num conjunto de informações a transmitir, de forma clara e coerente, sobre o desempenho do colaborador, quer seja bom ou mau, com o intuito de estimular o colaborador, fornecendo-lhe indicações sobre os aspetos que deverá melhorar.

O avaliador necessita de realizar um diagnóstico adequado para, posteriormente, em conjunto com o avaliado, analisar os resultados que pretendem atingir e o que tem sido efetuado para o conseguir, refletindo sobre as causas e medidas para problemas ocorridos ou que poderão ocorrer.

O *feedback* deve:

- Ser acessível para que o avaliado compreenda verdadeiramente o que lhe estão a transmitir;
- Ser transmitido regularmente para que o colaborador possa alterar ou modificar o seu comportamento assim que possível;
- Atender a um objetivo específico e direcionado para um comportamento de forma a ajudar na melhoria e concretização dos mesmos.

O discurso deve ser adequado a cada colaborador, adaptando a mensagem ao receptor e, deste modo, favorecendo a qualidade do *feedback*.

Anexo 10:

GUIÃO DE ENTREVISTAS

A marcação da entrevista de avaliação deve ser feita com antecedência de 15 dias, para que o colaborador tenha tempo de se preparar e responder à ficha de autoavaliação.

O avaliador deve preencher a ficha de avaliação e analisar objetivamente o trabalho desenvolvido, bem como as principais dificuldades sentidas pelo colaborador e a forma como este geriu os incidentes críticos, ao longo do ciclo, de forma a preparar-se para a reunião de avaliação. Esta análise deve ser realizada com base nos registos realizados durante a fase de acompanhamento, para assim ter presentes os factos concretos.

É essencial preparar a entrevista com bastante cuidado, de forma a baixar a tensão e favorecer o diálogo, conduzindo-a da forma mais adequada para analisarem os pontos mais relevantes que ocorreram ao longo do ciclo. O avaliador deve dar a oportunidade do colaborador expor *feedback* sobre a supervisão recebida, manifestar as suas expectativas para o futuro e acordar medidas para otimizar o seu desenvolvimento.

A entrevista de avaliação deve decorrer num clima aberto e construtivista, com duração de uma hora, preferencialmente.

Pretende-se, com a realização das reuniões de avaliação, comunicar eficazmente, dando e recebendo informação sobre a contribuição do colaborador e as situações ocorridas, com o intuito de melhorar o desempenho prestado pelo colaborador e introduzir medidas de apoio, quando necessárias.

O Avaliador deve:

- Fazer questões abertas;
- Centrar-se nas soluções e/ou necessidades de desenvolvimento;
- Centrar-se nos pontos principais;
- Equilibrar o *feedback* negativo com o positivo;
- Não prometer o que não pode cumprir, para não falhar com o avaliado;
- Compreender e respeitar o ponto de vista do colaborador e as suas perspetivas diferentes.

Os temas que devem ser abordados na reunião de desempenho (Gomes, et al., 2008) são:

- ❖ O desempenho do colaborador;
- ❖ A qualidade da supervisão prestada ao longo do ciclo;
- ❖ Fatores que dificultaram o desempenho;
- ❖ Medidas para melhorar o desempenho;
- ❖ Função desenvolvida;
- ❖ Formação recebida e necessária;
- ❖ Ambiente físico do local de trabalho;
- ❖ Responsabilidades mútuas.

Orientações importantes para o Avaliador (Gomes, *et al.*, 2008):

- **Comunicar ativamente com o colaborador sobre o seu desempenho**, visto que é mais eficaz o *feedback* quando transmitido no momento ao colaborador, referindo-lhe o que se espera do seu contributo e as consequências que aquela ação acarreta;
- **O avaliador deve apostar na sua formação**, nomeadamente, frequentar ações de formação no âmbito da realização de reuniões de avaliação, de forma a aprender técnicas e métodos para melhorar a eficácia da avaliação que efetua aos seus colaboradores;
- **Incentivar a preparação dos colaboradores para as reuniões de avaliação** - é importante que estes se preparem para o momento da avaliação, de forma a analisarem os prós e os contras do trabalho que desenvolveram antecipadamente.
- **Deve ser assertivo** – convém que o *feedback* a transmitir ao colaborador seja claro e específico, para que o colaborador compreenda as razões que baseiam aquela avaliação e para que perceba como pode alterar a sua atuação.
- **Ser um ouvinte ativo** – demonstrar disponibilidade e interesse por aquilo que o avaliado está a transmitir, mantendo contacto visual e interpretando a informação que o avaliado referiu, mesmo que não seja do seu agrado.
- **Incentivar a participação do colaborador na reunião** - ouvir as ideias e propostas do avaliado, fazendo com que sinta que a sua opinião tem importância, levando ao seu envolvimento neste processo, com o intuito de melhorar o respetivo desempenho no ciclo seguinte.

- **Evitar julgar o desempenho do colaborador olhando para fatores de personalidade**, ou seja, deve fazer por compreender as razões do avaliador ou avaliado numa determinada situação e discutir o modo como poderá ser melhorado.

ERROS DE AVALIAÇÃO

Segundo os autores Camara (2012) e Gomes, *et al.* (2008), os erros considerados com mais frequência no momento da avaliação e que mais têm impacto na avaliação de desempenho, são os seguintes:

Efeito Halo: consiste na tendência do avaliador classificar bem uma variedade de fatores, tendo por base a sensação que lhe causou uma classificação elevada apenas num dos pontos, isto porque não teve a capacidade de analisar de forma independente os vários aspetos;

Efeito Horn: consiste em avaliar negativamente todo o desempenho do colaborador atendendo a apenas a fatores e/ou características negativas;

Erro por semelhança: surge quando o avaliador procede à classificação dos colaboradores da mesma forma como ele próprio foi avaliado;

Baixa motivação do avaliado: o avaliador acaba por hesitar no momento de determinar a classificação justa para o avaliado, quando tem consciência que dependem da mesma os prémios de mérito significativos ou aumento do ordenado;

Não diferenciação dos desempenhos: quando o avaliador prefere atribuir a mesma classificação a colaboradores diferentes, de forma a evitar conflitos ou recriminações que a diferenciação de desempenho poderia trazer na equipa de trabalho;

Erro de cotações inflacionadas: resulta do hábito de atribuir classificações elevadas nos ciclos anteriores, a um ou mais colaboradores, pressionando o avaliador a dar continuidade às mesmas classificações;

Erro de decisão prévia sobre a classificação: ocorre quando o avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do colaborador, antes de ter realizado a reunião de avaliação com o mesmo;

Erro de estereótipo: tendência para avaliar o colaborador com base nas percepções ou preconceitos existentes para com o grupo a que pertence;

Efeito de contraste: quando a avaliação das características dos colaboradores é realizada por meio de comparação com outros colaboradores;

Efeito de clemência: ocorre quando o avaliador regularmente desvaloriza os aspetos negativos do desempenho do colaborador e sobrevaloriza qualquer ponto positivo do mesmo.

Erro tendência central: quando o avaliador classifica os colaboradores com pontuações médias, evitando assim atribuir qualquer outra classificação, seja inferior ou superior;

Efeito de leniência ou severidade: consiste na inclinação do avaliador para atribuir sistematicamente classificações elevadas ou inferiores, sem refletir acerca do desempenho dos colaboradores.

Erro de recenticidade: ocorre quando é atribuído ao avaliado uma classificação com base no seu desempenho mais recente, não refletindo o que se passou durante todo o ciclo;

Erro de inveja ou receio: quando o avaliador tem consciência do elevado potencial e do bom desempenho do avaliado e atribui-lhe uma classificação inferior à merecida, por receio que este lhe faça concorrência ou se torne um candidato para ocupar o seu lugar;

Efeito similitude: quando o avaliador estabelece classificações superiores aos colaboradores com quem se identifica e perante os restantes, aqueles com quem considera não ter tanto em comum, os classifica de forma mais negativa.

Protótipo de empregado ideal: quando o avaliador cria um protótipo ideal e depois compara-o com os colaboradores em função do grau idealizado e não em função do desempenho estabelecido para o cargo ocupado pelo colaborador;

Desvio de responsabilidades: quando o avaliador sente responsabilidade pelo desempenho do colaborador ter ficado aquém do pretendido e o avalia ainda mais negativamente.

Profecia auto – confirmatória: quando, desde do princípio, as expetativas de desempenho que o avaliador projeta sobre o colaborador são baixas, podendo, por conseguinte, originar na realidade um menor desempenho. No entanto, caso o avaliador projete boas expetativas sobre outros colaboradores, estas podem resultar num desempenho melhor do que seria expetável;

Fadiga/ rotina: quando o avaliador, perante uma subcarga de trabalho, principalmente, se for com outras avaliações, é menos rigoroso e distorce as considerações sobre os colaboradores;

Incompreensão dos factores de avaliação: quando o avaliador não compreende o real significado dos factores de avaliação, o que poderá ocorrer por falta de competências para esta função. Isto pode originar problemas de redação inadequada e suscetível de interpretações ambíguas.

Em conclusão, é importante que o avaliador exerça uma conduta ética, garantindo a credibilidade do sistema de gestão de desempenho, no qual o foco da avaliação deverão ser os factos, episódios ou comportamentos demonstrados, e não a pessoa do colaborador (Camara, *et al.*,2013).

EXEMPLO DE COMO CONDUZIR UMA ENTREVISTA (CAMARA, 2012):

Início:

Inicia-se a reunião cumprimentando o colaborador e expondo o motivo para a realização da entrevista, por forma a diminuir o clima de tensão. Deve incentivar-se o colaborador a referir, com exatidão e franqueza, os aspetos positivos e negativos ocorridos no ciclo anterior, bem como a sua opinião sobre a supervisão recebida e o que poderá ser melhorado.

Analisar em conjunto a ficha de autoavaliação:

Posto isto, devem analisar a ficha de autoavaliação preenchida pelo avaliado e comparar com a ficha de avaliação preenchida, anteriormente, pelo avaliador. Devem conversar sobre os objetivos em que ambos concordam com resultados obtidos e com a respetiva avaliação.

Desenvolvimento da reunião:

A reunião deve ser conduzida de maneira a que o colaborador faça uma descrição dos acontecimentos reais ocorridos no desenvolver das suas atividades laborais e os comportamentos que originaram, no sentido de refletirem sobre as competências que foram manifestadas e identificarem as competências que devem ser desenvolvidas para melhorar o desempenho da função. Este procedimento melhora o clima da reunião, permitindo que o avaliado manifeste os seus argumentos sem pressão de tempo.

Outro factor importante a considerar é o avaliador escutar ativamente o avaliado, para poderem abordar os objectivos, um por um, permitindo ao avaliado ser o primeiro a expor a sua versão referente aos objetivos e competências que conseguiu alcançar e a classificação que julga merecer nestes critérios. Em seguida, o avaliador deve apresentar a sua opinião, fundamentada com factos concretos.

Em caso de discordância, o avaliador deve conversar calmamente com o colaborador, discutindo novamente a contribuição deste para os objetivos pretendidos, durante aquele ano, a fim de chegarem a acordo.

Devem analisar, em conjunto, medidas de desenvolvimento e a melhor forma de as satisfazer, tanto no que concerne as competências, como os objetivos a alcançar (formação, rotação de funções, etc).

Aconselha-se ao avaliador estimular o colaborador a expor as suas expectativas de desenvolvimento de carreira, colocando as questões que entender necessárias.

O avaliador deve questionar o avaliado sobre o tipo de monitorização que recebeu ao longo do ano, devendo estar receptivo para ouvir as sugestões de melhoria que o avaliado possa referir, no sentido de aperfeiçoar a sua qualidade de supervisão.

Calcular avaliação final do avaliado:

Posto isto, é necessário o avaliador calcular a classificação final e comunicá-la ao avaliado. Deve ainda questionar o avaliado acerca da sua apreciação sobre a avaliação atribuída, indicando-lhe onde deve registar no guia de orientação individual do ciclo de desempenho. Este deve ser assinado pelo avaliado e avaliador.

Planear o ciclo seguinte:

Esta etapa termina com o planeamento do ciclo seguinte e o preenchimento do guia de orientação individual do ciclo de desempenho para o ano seguinte conforme o estabelecido em conjunto.

Finalizar a reunião:

Para finalizar, o avaliador deve agradecer ao avaliado a sua disponibilidade e contribuição, no decorrer do ciclo anterior, incentivando-o a melhorar no ano seguinte.