



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

# **Sistema de gestão e avaliação de desempenho: O caso da empresa inCentea**

**Juliana Pereira Gonçalves**

Leiria, *março de 2018*





Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

# **Sistema de gestão e avaliação de desempenho: O caso da empresa inCentea**

**Juliana Pereira Gonçalves**

Relatório de Estágio de Mestrado realizado sob a orientação da Professora Doutora Tânia de Matos Gomes Marques, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *março de 2018*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Dedicatória

---

*À Minha Mãe*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

---

A realização deste relatório de estágio só foi possível graças às pessoas que me rodeiam e que todos os dias me deram forças para continuar e nunca desistir. Desta forma, expresso aqui o meu profundo e sincero agradecimento a todas elas.

À minha mãe e a minha irmã por todos os dias me ouvirem a lamentar e mesmo assim me darem forças para continuar, me motivarem a não desistir e por acreditarem sempre em mim. Sem o apoio delas este relatório não teria sido possível concretizar.

À professora Tânia Marques, sem a sua orientação e paciência este relatório não faria sentido, sempre que me senti confusa e sem saber por onde começar ela ajudou-me. A sua ajuda foi um dos elos mais importantes na escrita deste relatório.

Aos meus amigos por sempre terem confiado em mim e sempre acreditarem que eu conseguiria concretizar este relatório. Mas principalmente, à Jessica por me ter ajudado durante este percurso todo, sem a amizade dela este relatório não teria tanto sentido como tem.

À inCentea por me ter acolhido e me ter proporcionado uma experiência de trabalho única, por me ter feito perceber como funcionava o mundo do trabalho e principalmente como funcionava um departamento de recursos humanos. Um sincero obrigado, ao vosso acolhimento e a vossa forma de me fazerem sentir em casa, esta foi fundamental.

Ao Abílio por me ter acolhido tão bem e me ter orientado e acreditado que eu tinha potencial suficiente para escrever este relatório. À Sofia, à Cristiana e à Daniela pela vossa disponibilidade e simpatia todos os dias que estive a estagiar na inCentea, mesmo atarefadas tinham sempre um tempo para me orientarem. À Raquel, que apesar de sempre com muito trabalho, se mostrou sempre disponível para tudo o que eu precisava.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

---

Os recursos humanos têm um papel cada vez mais importante nas organizações. Atualmente, é amplamente aceite que estes são uma grande influência no sucesso organizacional. Desta forma, é importante que exista um acompanhamento, avaliação e estímulo do desenvolvimento dos colaboradores, de modo a se entender o desempenho organizacional.

A gestão do desempenho e a consequente avaliação de desempenho possibilita estes acompanhamento, avaliação e estímulo. Além disso, permite perceber se os objetivos e metas definidos estão a ser cumpridos, definir novas metas e objetivos para os colaboradores de modo a os manter empenhados para se tornarem grandes profissionais e, por fim proporciona a possibilidade de uma realização de um balanço do trabalho dos colaboradores.

Neste sentido, este trabalho reflete o estágio curricular realizado no Grupo inCentea, no âmbito do Mestrado de Gestão. O estágio foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos da organização com o objetivo de apoiar a implementação do Sistema de Gestão e Avaliação de desempenho.

Naturalmente, o objetivo deste relatório de estágio é abordar o tema de gestão e avaliação de desempenho dos colaboradores na inCentea. Para a realização deste relatório, foi necessária uma vasta revisão da literatura e um forte conhecimento dos processos internos da organização, possibilitando, assim, identificar algumas lacunas no sistema desta organização, sendo igualmente possível elaborar uma proposta de melhoria.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; inCentea; Gestão e Avaliação do Desempenho.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Abstract

---

Human Resources have an increasingly important role in organizations. Nowadays, it is widely accepted that the Human Resources are a great influence in organizational success. In this way, it is important that an accompaniment, an evaluation and encouragement of the employees development exists, in order to understand the organizational performance.

Performance management and the consequent performance appraisal enables this accompaniment, evaluation and stimulation. In addition, it makes it possible to see if the ultimate goals and objectives are being fulfilled to define new goals and objectives to the employees, in order to keep them committed in becoming great professionals, and ultimately provider of a two-employee work balance.

In this sense, this work reflects the curricular internship in the inCentea Group, within the scope of the Master in Management. The internship was developed on organization's Human Resources department, with the purpose of helping the implementation of the Performance Management and Appraisal System.

Naturally, the purpose of this internship report it is to approach the management topic and performance management of employees at inCentea. To the realization of the report, it was necessary to have a vast literature review and a strong knowledge of the internal processes of the organization, thus making it possible to identify some gaps in the organization system, being equally possible to elaborate a proposal for improvement.

**Keywords:** Human Resources Management; inCentea; Performance Management and Appraisal

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## Lista de figuras

---

Figura 1- História da inCentea .....	22
Figura 2- Responsabilidade Cooperativa .....	24
Figura 3- Visão da inCentea.....	26
Figura 4- Composição do Grupo inCentea.....	28
Figura 5- Organograma do departamento de RH.....	29
Figura 6- Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho da inCentea.....	33
Figura 7- Intervenientes no processo Gestão de Desempenho.....	40
Figura 8- Fases da Gestão de Desempenho .....	41
Figura 9- Fases da Avaliação de Desempenho .....	46
Figura 10- Competências avaliadas no SGAD.....	70
Figura 11- Escala de avaliação do SGAD.....	70
Figura 12 - Proposta para melhorar o SGAD.....	74

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Lista de tabelas**

---

Tabela 1- Erros de Cotação	60
Tabela 2- Proposta de Calendarização do SGAD	77

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Lista de siglas

---

- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- RH – Recursos humanos
- SGD – Sistema de gestão de desempenho
- GD – Gestão de desempenho
- AD – Avaliação de desempenho
- BARS – Escalas ancoradas em comportamento
- UN – Unidade de Negócio

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

DEDICATÓRIA	3
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	7
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABELAS	13
LISTA DE SIGLAS	15
ÍNDICE	17
INTRODUÇÃO	20
1. APRESENTAÇÃO DA INCENTEA	22
1.1. Caracterização da inCentea	22
1.2. Missão, Visão e Valores	23
1.3. Responsabilidade cooperativa	24
1.4. Estratégia da inCentea	26
1.5. Áreas de competência	27
1.6. Caracterização do Departamento dos Recursos Humanos do Grupo inCentea	28
1.7. Gestão e Avaliação de Desempenho do Grupo inCentea	30
2. TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO	34

3.	REVISÃO DA LITERATURA	37
3.1.	Gestão de Recursos Humanos	37
3.2.	Gestão de Desempenho	39
3.3.	Avaliação de Desempenho	43
3.4.	Feedback	47
3.5.	Entrevista de Avaliação de Desempenho	50
3.6.	Técnicas de medição de desempenho	52
3.6.1.	Métodos tradicionais	52
3.6.2.	Métodos Modernos	54
3.7.	Tipologia dos avaliadores	58
3.8.	Erros de Cotação	59
3.9.	Condições de Eficácia	61
3.10.	Conceção de um SGAD	62
4.	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	66
5.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	68
5.1.	Análise Crítica do SGAD	68
5.2.	Proposta de melhoria do SGAD	73
6.	CONCLUSÃO	81
	BIBLIOGRAFIA	83
	ANEXOS	89
	Anexo 1 – Formulário de avaliação de competências	90

Anexo 2 - de Formulário de Registo de Factos Significativos	92
Anexo 3 – Formulário de autoavaliação	93
Anexo 4 - Plano de Desenvolvimento Individual	95
Anexo 5 - Pedido de Revisão de Nota Final	97

# Introdução

---

A Gestão de Recursos Humanos tem evoluído a uma grande velocidade. Antigamente, a única preocupação de um técnico de recursos humanos era a grande produção de serviços e bens, contudo, hoje em dia existe um maior cuidado com o bem estar e as condições de trabalho dos colaboradores. A gestão de recursos humanos descobriu a importância das pessoas e posteriormente entendeu que a competitividade das organizações dependia da disponibilidade de colaboradores qualificados (Cunha et al., 2015). Deste modo, as organizações compreenderam que as pessoas era um fator chave para o seu sucesso.

Assim, começou a surgir necessidade de gerir e avaliar o desempenho dos colaboradores nas organizações. Esta gestão e avaliação tem como objetivo apreciar o trabalho realizado pelos colaboradores numa organização (Neves, 2000). Logicamente, a Gestão e Avaliação do desempenho é uma ferramenta fundamental para o sucesso organizacional devido a identificar potenciais colaboradores, a promover um maior empenho e uma maior autonomia (Camardella, 2003). Neste sentido, as organizações avaliam o desempenho dos colaboradores, de modo a entenderem onde devem de intervir para os ajudar a melhorar o seu desempenho.

Desta forma, a inCentea atribui uma grande importância ao trabalho realizado pelos colaboradores. Esta ao apostar nos seus colaboradores está a investir no seu sucesso organizacional, assim a gestão e avaliação de desempenho ganhou uma maior relevância, pois é através desta que a inCentea verifica se os objetivos traçados estão a ser cumpridos e quais as medidas para melhorar o desempenho global e individual dos colaboradores.

Assim, o presente relatório de estágio insere-se no âmbito do estágio curricular do 2º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Ciências e Tecnologias do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre. O estágio curricular decorreu na inCentea – Tenologias e Gestão, localizada nos Marrazes em Leiria.

O estágio decorreu entre setembro de 2017 e janeiro de 2018, tendo a duração total de quatro meses. Este teve incidência no departamento de Recursos Humanos da empresa. Durante este período o estágio teve como foco principal a implementação e o desenvolvimento do Sistema de Gestão e Avaliação do desempenho dos colaboradores.

O trabalho está dividido em cinco partes: começa com a descrição da empresa inCentea, seguindo-se a descrição das tarefas realizadas no estágio. Posteriormente, far-se-á a revisão de literatura, a identificação do problema e a proposta de solução.

# 1. Apresentação da inCentea

---

Neste tópico é apresentada a empresa inCentea, organização onde se realizou o estágio curricular do Mestrado em Gestão. É também descrito o departamento de Recursos humanos, mais precisamente no que diz respeito á gestão e avaliação do desempenho dos colaboradores.

## 1.1. Caracterização da inCentea

---

A inCentea é um grupo de empresas de prestação de serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultoria de Negócios e Engenharia do Produto. Nasceu em 1987, em Leiria, sendo inicialmente designada por Leirisic, só em 2000 foi denominada de inCentea. Esta mudança aconteceu devido a um *Management Buy-Out*, um conjunto de colaboradores adquiriu o controlo da empresa, definindo uma nova estratégia de crescimento centrada numa política de parcerias.

Figura 1- História da inCentea



Fonte: inCentea (2017)

Em 2007, inicia um projeto de internacionalização, criando empresas em Cabo Verde (2007), Angola (2008), Moçambique (2009), Espanha (2014) e São Tomé e Príncipe (2017). Estando atualmente presente em seis países. Além disso, o Grupo inCentea

encontra-se espalhado pelo território nacional, tendo empresas em Leiria (sede), Águeda, Braga, Funchal, Lisboa, Porto e Viseu. Neste momento, conta com cerca de 300 colaboradores formados, certificados e com experiência nas diversas áreas.

Em 2016, o Volume de Negócios do Grupo inCentea foi de 17 milhões de euros, sendo que 22% foi realizado nos mercados internacionais. Este fator demonstra o crescimento do Grupo, uma vez que o seu Volume de Negócios em 2015 tinha sido de 14 milhões de euros.

Este crescimento só foi possível graças às parcerias com participações cruzadas de capital. Além disso, em 2011 o Grupo inCentea instaurou um novo ciclo da sua estratégia, a Inovação, que irá permitir uma maior motivação para o futuro e um melhor relacionamento com os seus parceiros (fig.1).

Neste sentido, o Grupo inCentea, procura a longo prazo:

- Ajudar os seus clientes a se tornarem mais competitivos e com mais sucesso;
- Assegurar um bom ambiente de trabalho e o desenvolvimento dos seus colaboradores;
- Garantir uma justa remuneração dos investimentos efetuados pelos acionistas;
- Intervir civicamente, e de forma responsável, nas comunidades em que se encontram inseridos.

## **1.2. Missão, Visão e Valores**

---

A missão consiste na identidade de uma organização. Naturalmente o Grupo inCentea deseja acrescentar valor aos negócios dos seus clientes e satisfazer as expectativas dos seus colaboradores, parceiros e acionistas de uma maneira socialmente responsável.

A visão de uma organização caracteriza-se pela forma como uma organização quer ser vista e reconhecida, neste sentido o Grupo inCentea, pretende utilizar as Tecnologias de Informação e Comunicação no desenvolvimento sustentado da Sociedade do conhecimento, estando a organização convicta de que a cooperação empresarial gerará mais Valor.

Os valores de uma organização são a sua cultura organizacional, sendo que a inCentea tem os seguintes princípios, “Compreender, Fazer, Cooperar, sempre com as

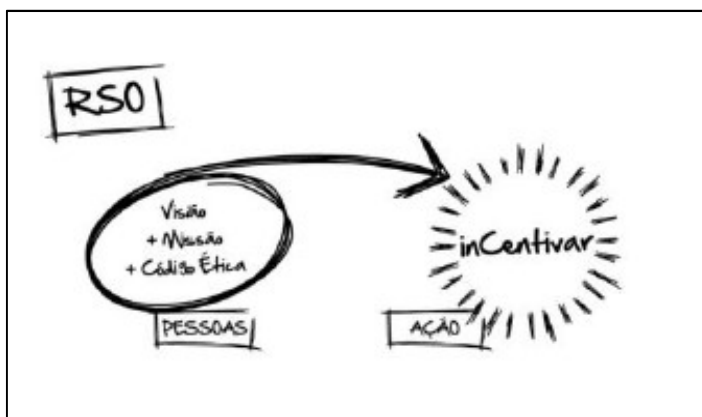
Pessoas”. Os seus valores são bem definidos, destacando-se a orientação para o cliente, a orientação para a mudança e o trabalho de equipa.

### 1.3. Responsabilidade cooperativa

---

O Grupo inCentea preocupasse imenso com a responsabilidade social e a ética, sendo que estes dois fatores são bastante importantes na sua estratégia e nas suas práticas de negócio. A organização acredita que através da execução destes comportamentos e práticas se enquadrará naquilo que acredita. Com esta preocupação a inCentea procura um Ser e um Estar diferenciador das outras organizações, e com um impacto na comunidade envolvente.

Figura 2- Responsabilidade Cooperativa



Fonte: inCentea (2017)

Graças à sua atitude desenvolveu alguns projetos de responsabilidade social bastante importantes, tais como:

- **Fundo inCentivar**, que consiste no contributo de 0,10€ por parte dos colaboradores cada vez que consumirem uma bebida quente nos escritórios do grupo. Esta angariação permite que no final de cada ano os colaboradores do Grupo inCentea elejam uma causa para doar o valor adquirido.

- **Bolsas de estudo IPL Indústria**, o Grupo inCentea anualmente apoia uma bolsa de estudos de um estudante do IPL (Instituto Politécnico de Leiria), mantendo uma relação e uma colaboração durante o seu percurso académico;
- **Programa Estágios Curriculares**, anualmente acolhem inúmeros estágios curriculares, de diversas entidades de ensino, proporcionando-lhes uma experiência de formação em contexto real de trabalho;
- **Dia aberto nas empresas**, é realizado um acolhimento a diversos estudantes, especialmente aqueles que irão entrar no mercado de trabalho, de modo a lhes ser apresentada a inCentea e o que é valorizado no recrutamento e seleção e na admissão;
- **Participação em eventos e aulas abertas**, são realizados estes tipos de dinamização devido à relação que os colaboradores têm com as diversas instituições;
- **Férias tecnológicas**, são dedicadas aos filhos dos colaboradores, sendo realizadas pelos colaboradores na inCentea;
- **Dádiva de sangue e tipagem de medula óssea**, é efetuada uma recolha trimestralmente, aberta a toda a comunidade, apoiando a causa “Dar sangue é Partilhar Vida!”

## 1.4. Estratégia da inCentea

---

A inCentea tem diversas ambições para o futuro, centrando-se em atingir diversos objetivos até 2020. Como tal, pretende cumprir o seu slogan: “Estamos a trabalhar hoje, para 2020, sermos uma organização Global, com Identidade, feita por Pessoas e que geram Valor”. A sua estratégia está dividida em três partes (figura 3):

Figura 3- Visão da inCentea



Fonte: inCentea (2017)

### Ser global com proximidade

Segundo a inCentea “Ambiciona ser, uma organização global que atua com proximidade, criando relações duradouras e de confiança”. A organização para cumprir esta estratégia pretende alargar a sua área de intervenção geográfica, quer em Portugal quer noutros países.

O seu objetivo principal é penetrar nos mercados onde já se encontra, disponibilizando novas soluções e encontrar novos parceiros e novas soluções para estes mercados. Além disso, ambicionam estar nos diversos países com pessoas locais e integradas na cultura. Em suma, o Grupo inCentea quer criar relações duradouras e com sucesso em todos os mercados que está envolvido.

### Gerar valor com sustentabilidade

De acordo com a inCentea “quer focalizar-se na criação de valor e assim assegurar uma sustentabilidade duradoura”. Naturalmente, a organização pretende integrar novos

negócios como forma de crescimento e disponibilizar novas soluções para os seus clientes. Também, deseja desenvolver produtos próprios, com o objetivo de gerar mais valor e endereçar novas realidades para os seus clientes.

Tenciona aumentar a fidelização dos seus clientes através de soluções globais abrangentes e de se diferenciar através do produto. Planeia tornar a estrutura do grupo mais sólida atingindo em todas as suas empresas rácios financeiros e de rentabilidade equilibrados. Para que todos os pontos já referidos sejam possíveis pretende adotar modelos de governação mais eficientes, transparentes e reconhecidos. Resumidamente, o Grupo inCentea pretende criar valor para os seus clientes, colaboradores, acionistas, parceiros de negócios e para a sociedade, de modo a existir uma sociedade mais equilibrada e sustentada.

### **Ter pessoas com identidade**

“Quer ser uma comunidade de pessoas, criativas e com uma identidade forte e reconhecida”, esta meta só é possível, segundo o Grupo inCentea através do recrutamento dos melhores colaboradores. Além disso, a inCentea pretende proporcionar-lhes o seu desenvolvimento, mantendo-os envolvidos nos diversos projetos.

A inCentea planeia a criação de uma nova cultura, aberta á mudança e á excelência dos serviços. Também, quer fortalecer a notoriedade da sua marca, de forma a ser uma referência de boas práticas. Sinteticamente, pretende ser uma identidade que respeita e valoriza a diferença, de modo a que o todo seja coerente e mais forte que as partes.

## **1.5. Áreas de competência**

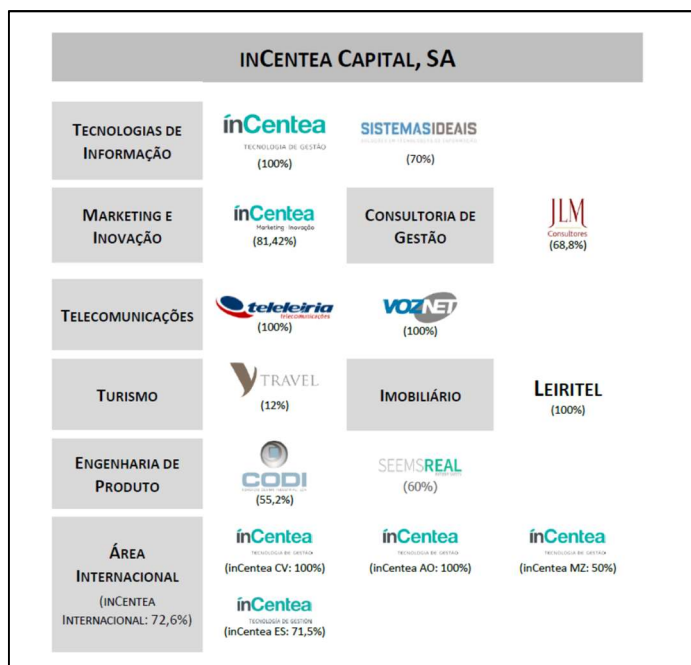
---

O Grupo inCentea é um grupo bastante abrangente no que diz respeito as suas áreas de competência, tendo como objetivo proporcionar pospostas de valor coerentes e globais, estruturadas com base em serviços, metodologias e plataformas aos seus clientes. Deste modo, este Grupo aposta nas seguintes áreas:

- Consultoria de Negócios, Estratégia, Marketing e Inovação;
- Sistemas de Informação para a Gestão;
- Desenvolvimento e integração de aplicações;
- Sistemas e segurança / Redes e comunicação / Telecomunicações / Printing;

- Engenharia e desenvolvimento do produto.

Figura 4- Composição do Grupo inCentea



Fonte: inCentea (2017)

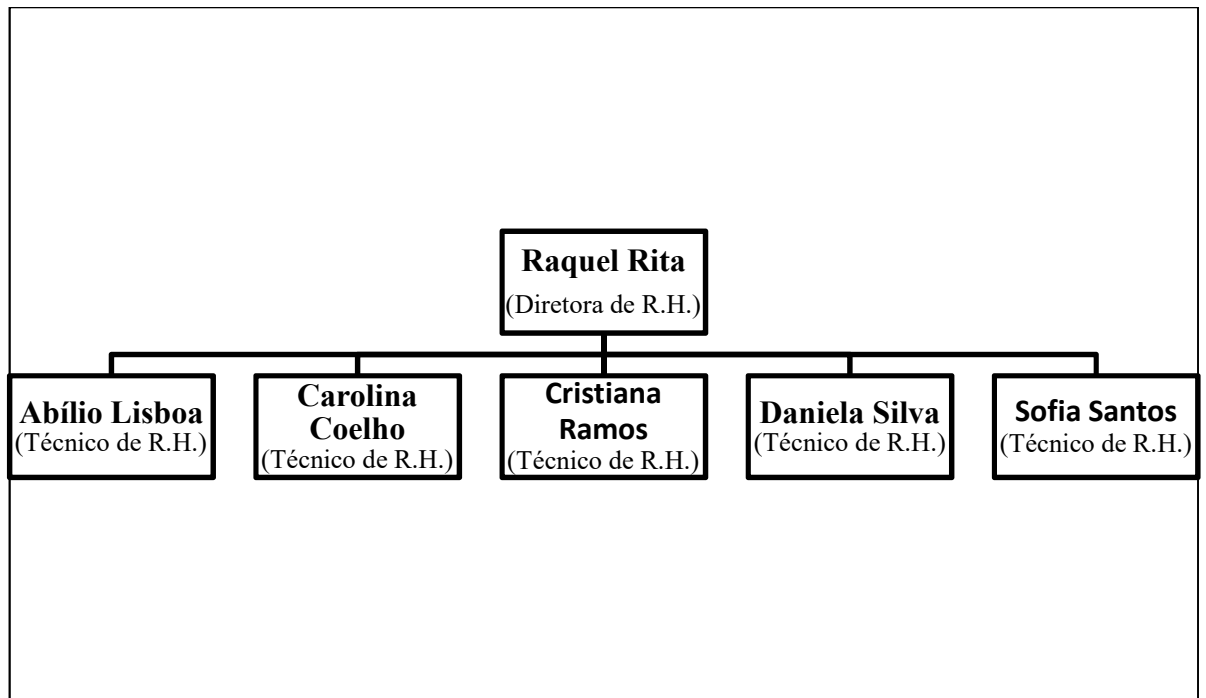
## 1.6. Caracterização do Departamento dos Recursos Humanos do Grupo inCentea

O departamento de recursos humanos (DRH) tem um papel bastante importante no desenvolvimento da cultura organizacional, este é o departamento que seleciona/recruta e acompanha os colaboradores. Naturalmente, é o departamento mais importante de qualquer organização. Neste sentido irei fazer uma pequena descrição do DRH do Grupo inCentea, uma vez que o meu estágio foi realizado neste departamento.

A inCentea não é exceção ao que foi referido, e por isso, o seu departamento é composto na sua essência por seis elementos, por uma responsável pelos recursos humanos e cinco técnicos (fig.5). A organização optou por distribuir as diversas tarefas pelos colaboradores pertencentes a este departamento e como tal cada um tem a sua função. Existem duas pessoas para a realização do processamento salarial, onde uma delas também

se ocupa pela segurança e saúde no trabalho, uma pessoa para o recrutamento e seleção, uma para a formação uma para a inovação e para a gestão e avaliação de desempenho.

**Figura 5- Organograma do departamento de RH**



**Fonte: Elaboração própria**

Porém, o DRH na inCentea não se ocupa apenas destas funções, também se ocupa de realizar diversas atividades para os colaboradores, de modo, a manterem o seu empenho e motivação. Existem atividades que são realizadas ao longo do ano nos escritórios da inCentea, atividades essas que são intituladas de “*Workshop Inovs*”. Tal como o nome indica têm como objetivo a realização de workshops temáticos, exemplo disso é o “*Inovbreakfast*”, que pude acompanhar durante o meu estágio. Esse é um espaço de reflexão sobre o que foi feito ou o que irá ser feito na inCentea, como se pretende realizar uma tarefa, aqui todos os colaboradores podem participar e dar as suas ideias. Além disso, a inCentea também tem dias especiais para os colaboradores, onde são realizadas diversas atividades num espaço exterior ao da inCentea, exemplo desses dias são o Dia inCentea, a Convenção e o Dia da Família. Por fim, o DRH também é responsável pelo controlo do stock de café, água e fruta do Grupo.

## **1.7. Gestão e Avaliação de Desempenho do Grupo inCentea**

---

“A inCentea é o reflexo daquilo que os colaboradores são no dia-a-dia, enquanto pessoas e enquanto profissionais, no contacto com os colegas, clientes e parceiro”, é deste modo que o Grupo inCentea se contempla e por isso a implementação de um SGAD é uma etapa bastante importante para esta organização. A inCentea acredita que o SGAD contribuirá para o desenvolvimento da organização e por sua vez permitirá avaliar as competências e os objetivos traçados no plano de desenvolvimento de cada colaborador.

Naturalmente, o Desenvolvimento Pessoal é um dos objetivos principais do SGAD, este dividiu-se em três dimensões: o conhecimento, as competências e o desempenho. Além disso, está diretamente ligado com a motivação, um fator que a inCentea considera fundamental num colaborador.

O SGAD foi implementado durante o ano de 2017, sendo um objetivo para 2018 a sua aplicação gradual em todas as unidades de negócio. Em 2017, foram realizadas diversas formações sobre a implementação deste sistema, quer com os avaliadores quer com os avaliados, mas principalmente com os RH, pois são eles que irão acionar o sistema cada vez que for a altura de realizar as avaliações. Além disso, também foram realizados testes pilotos numa unidade de negócio, mais precisamente na Unidade de Desenvolvimento.

Segundo a inCentea, devem ser realizadas as seguintes etapas, sempre que acionado o SGAD:

1º. Realização de uma reunião de avaliadores, esta reunião tem o intuito de debater e uniformizar os critérios de avaliação, possibilitando o alinhamento do entendimento dos vários níveis de desempenho e dos critérios de avaliação, de modo a existir consenso sobre o que pode ser considerado um desempenho excepcional. Além disso, são definidos os perfis funcionais, para posteriormente ser mais fácil a elaborarem do plano de desenvolvimento pessoal. Nesta reunião participaram os gestores de unidade de negócio e os gestores de equipa, sempre acompanhado do técnico de RH que irá implementar este sistema.

2º Disponibilização do Formulário de Registo de Factos significativos, este instrumento tem como finalidade facilitar o registo dos fatores relevantes, quer sejam positivos ou negativos, ocorridos durante o período de avaliação. Um dos objetivos deste formulário é que quando feita a avaliação, os avaliadores possuam um conjunto de informações mais objetivas.

3º. Realização da ação de sensibilização de avaliadores e avaliados, nesta etapa a DRH envia um link de acesso do formulário de avaliação aos gestores de equipa e de unidade. Ao mesmo tempo, os avaliados recebem um e-mail com o documento de autoavaliação, que depois de preenchido deveram enviar para o gestor de equipa e unidade. Depois de concluídas estas duas etapas. Os gestores de unidade de negócio realizaram uma análise as avaliações submetidas, para posteriormente existir uma reunião de harmonização entre o gestor de unidade de negócio e o gestor de equipa.

1.8. O formulário de avaliação de desempenho (autoavaliação), este instrumento deve ser preenchido pelo colaborador, como já referido, tendo como objetivo a operacionalização das competências e dos objetivos que o avaliado irá ser alvo de avaliação. Além disso, este permite definir as ações necessárias ao seu desenvolvimento.

1.9. A realização da avaliação e gestão de desempenho na plataforma *Effectus* por objetivo facilitar a avaliação dos colaboradores. Na *Effectus*, está mapeada toda a organização, estando indexadas todas as competências e objetivos dos perfis funcionais, avaliadores e ponderações respetivas. Os avaliadores apenas têm acesso a avaliação dos respetivos avaliados.

4º. Realização da reunião de avaliação, nesta reunião os colaboradores e o gestor de equipa realizam uma análise conjunta da avaliação decorrente. Além disso, é realizado o Plano de Desenvolvimento Pessoal. Nesta etapa, não é necessário que o gestor de unidade de negócio esteja presente. Porém, caso seja necessário a existência de alteração da nota deve ser comunicada ao gestor de unidade de negócio, bem como a comunicação da razão da sua alteração. Caso, não exista consenso entre o colaborador e o gestor de equipa deve ser acionado o mecanismo de recurso, ou seja, o pedido de análise e revisão da nota final.

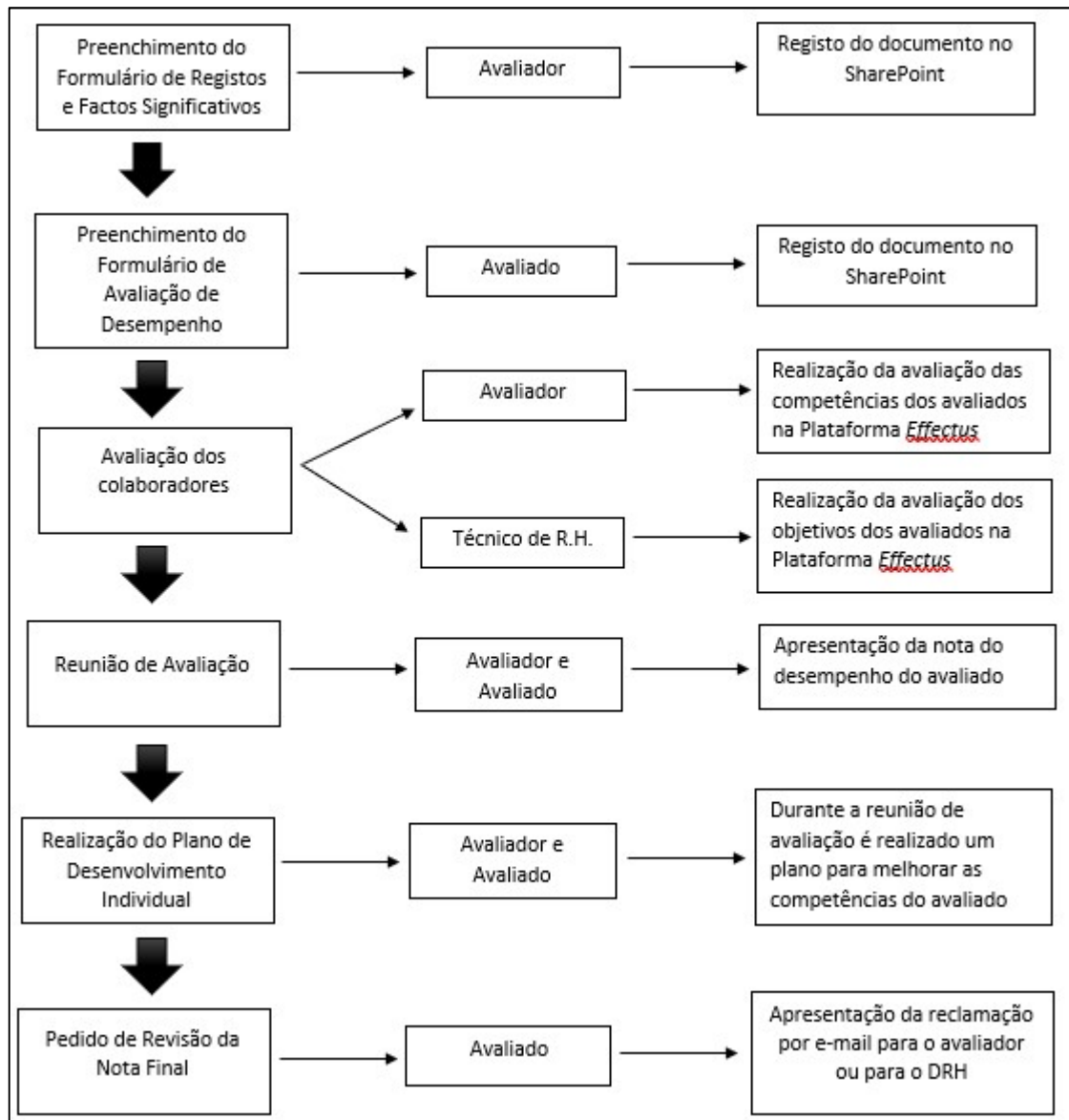
4.1. O plano de desenvolvimento pessoal permite estruturar o processo de desenvolvimento do colaborador, registando as suas áreas de melhoria e o limite temporal para as melhorar.

4.2. O pedido de revisão de nota final deve ser apresentado por escrito, no prazo de cinco dias úteis após a publicação da nota final. Deverá ser enviado por e-mail para o gestor de equipa e para o gestor de unidade de negócio. O pedido deve ser analisado pelo gestor de unidade de negócio, que posteriormente deverá convocar uma reunião com os dois outros interlocutores, de modo a entender as suas razões. O gestor de unidade de negócio ao fim de 15 dias deve dar a resposta final ao colaborador. Caso não exista solução o gestor de unidade de negócio deve apresentar o problema ao DRH, que terá cinco dias após a receção para dar uma resposta final.

5º Relatórios, no final de cada avaliação de desempenho devem ser processados, pelo técnico de RH. Os respetivos relatórios depois de elaborados devem ser entregues ao gestor de unidade de negócio e ao gestor de equipa.

6º Comunicação de Competências e Objetivos, após serem analisados os relatórios devem ser definidas as competências e os objetivos a avaliar no período seguinte. De seguida, devem ser comunicados aos colaboradores. Esta etapa pretende que exista um enriquecimento do Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Figura 6- Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho da inCentea



Fonte: Elaboração própria

## 2. Tarefas realizadas no Estágio

---

A proposta inicial para este estágio focou-se no Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho do Grupo inCentea, sendo que as tarefas realizadas se centraram neste propósito. Durante os quatro meses de estágio, o DRH permitiu que se tivesse noção de todos os processos em que o departamento está envolvido, de modo a que posteriormente existisse um trabalho autónomo, sempre que possível.

Tendo em conta que o SGAD da inCentea se encontra numa fase inicial e ainda estão a ser realizados os testes piloto, foram realizadas diversas tarefas relacionadas com a implementação deste sistema. As tarefas realizadas foram:

- Explorar a plataforma *Effectus*, esta tarefa teve o âmbito de o estagiário entender o seu funcionamento, de modo a posteriormente autonomamente encontrar erros de preenchimento de dados na plataforma;
- Auxílio da ativação do teste piloto, este ponto foi realizado com a ajuda de um técnico de RH;
- Rever os formulários de avaliação enviados aos avaliadores, possibilitando a alteração de eventuais erros de elaboração;
- Análise dos formulários de avaliação de desempenho (autoavaliação), permitindo que ao estagiário que aos RH, a perceção do que pode ser mudado na organização para a existência de um melhor desempenho e motivação dos colaboradores.

Além das tarefas já referidas no âmbito do SGAD, o estagiário também explorou outras áreas abrangentes dos RH, tais como:

- Formação;
- Processamento Salarial;
- Recrutamento e seleção.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*



### **3. Revisão da Literatura**

---

Neste capítulo será feita uma breve contextualização do tema estudado, o sistema de gestão e de avaliação do desempenho dos colaboradores. Esta contextualização é realizada de modo a se enquadrar o estágio na literatura existente, partindo dos tópicos gerais para os mais específicos.

Inicialmente realiza-se uma análise à temática da gestão de recursos humanos, de modo a se entender a sua importância. Seguidamente, analisa-se a gestão de desempenho e a avaliação de desempenho, onde são apresentadas as suas características.

Após esta apresentação são abordados os tópicos que estão diretamente relacionados com a avaliação e gestão de desempenho, tais como, o Feedback, a Entrevista de avaliação de desempenho, as Técnicas de mediação, a Tipologia dos avaliadores, os Erros de cotação e as Condições de eficácia. Por último, são analisados os passos necessários para conceber um sistema de gestão e avaliação de desempenho.

#### **3.1. Gestão de Recursos Humanos**

---

Nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos (GRH) tem sido alvo de muitos estudos. Mas afinal o que é a GRH? É uma pergunta difícil de responder, devido ao facto de esta lidar com a falta de consenso em relação às partes constituintes da GRH, à dificuldade de escolher a melhor prática, versus o melhor ajuste, à existência de diferentes grupos de colaboradores e à dificuldade da percepção das diversas práticas de recursos humanos (RH) (Paauwe & Boselie, 2005).

Todos estes problemas são consequência das profundas transformações decorrentes na revolução industrial (Cunha et al., 2015). Esta revolução levou às mudanças no ambiente dos negócios, criando uma crescente importância dos RH. O aumento da taxa da riqueza transnacional, a habilidade das organizações competirem num ambiente global, fez com que se torna-se cada vez mais necessário ter as pessoas certas, sistemas transnacionais de aprendizagem, e melhores procedimentos e incentivos para avaliar e recompensar indivíduos e a eficácia das empresas (Brockbank, 1999).

Neste seguimento, podemos constatar que a GRH não é apenas uma simples evolução da gestão de pessoas. Mas sim, uma filosofia de crescimento, que engloba as pessoas e a organização, é a composição de um conjunto de práticas que incorporam cada trabalho de gestão (Thomas, 1988). Também, Armstrong (2009) define a GRH como uma abordagem estratégica e coerente na gestão dos ativos mais importantes de uma organização, ou seja, os seus colaboradores, que individualmente ou coletivamente contribuem para a conceção dos objetivos.

Naturalmente, os recursos humanos são considerados o património mais importante de uma organização (Huselid, 1995), sendo fundamental investir e desenvolvê-los (Lim, Wang, & Lee, 2017). Além disso, os RH originam o sistema social mais complexo de gerir, tendo a capacidade única de se autorregularem e de auto desenvolverem. Atualmente são considerados uma estratégia chave para o desenvolvimento da maioria das empresas (Mikhaylov, Julia, & Eldar, 2014).

Porém, muitas vezes os conceitos de RH e de capital humano confundem-se. O capital humano, para Lim et al. (2017), é considerado um conceito mais útil do que o de RH, pois estes vêem os membros da organização como ativos em vez de recursos. Já, Petru e Jozsef (2014) definem os RH como a totalidade das propriedades físicas e intelectuais que um indivíduo usa na produção e nos serviços. Além disso, estes autores referem que os RH são o único fator produtivo capaz de criar valor, sendo eles, os criadores e os estimuladores nos meios de produção.

A GRH tem a capacidade de exercer influência sobre o aumento dos resultados de uma organização. Dessa forma, a eficiência destas, depende da exatidão da estrutura organizacional (Mikhaylov et al., 2014). Contudo, os sistemas de RH fornecem e apoiam os colaboradores, influenciando a sua mentalidade e capacidades tecnológicas, denotando-se mais uma vez a sua importância (Brockbank, 1999). Este acontecimento só é possível devido às práticas realizadas pela GRH, tais como a formação e o desenvolvimento dos colaboradores, os planos de remuneração, a gestão de desempenho (que inclui a avaliação), o recrutamento e a seleção (Paauwe & Boselie, 2005).

Estas práticas têm como objetivo, identificar e recrutar os melhores profissionais, proporcionar-lhes competências e confiança para trabalharem de forma eficaz, possibilitar o seu progresso, tendo em conta os objetivos de desempenho exigidos e as respetivas recompensas (Paauwe & Boselie, 2005). Nessa lógica, os gestores concentram-se em obter

um progresso implementando novas tecnologias, aumentando a capacidade de produção e melhorando os produtos e serviços. No fundo, todas as organizações exigem uma estratégia que proporcione os meios necessários para definir os objetivos tangíveis e os problemas mais suscetíveis de aparecer (Mihai, 2017).

Nesta lógica surge a gestão de desempenho, como sendo a nova abordagem para, por exemplo, a avaliação dos colaboradores, que tem como objetivo geral a obtenção de resultados elevados, tanto para a organização como para a equipa de trabalho e para o colaborador (Mihai, 2017). Naturalmente, podemos concluir que quando os colaboradores orientam as suas ações em função dos objetivos organizacionais acabam por ter impacto diretamente no desempenho e nos resultados. Além disso, é através desta prática que é possível avaliar se os objetivos, já referidos, estão a ser cumpridos e qual o nível de empenho dos colaboradores para os atingirem, sendo uma das práticas mais importantes para o GRH.

## **3.2. Gestão de Desempenho**

---

Muitos investigadores consideram que as pessoas são uma vantagem competitiva para as organizações (Cook & Crossman, 2004). Um dos grandes motivos de preocupação das organizações, quer privadas quer públicas, é a produtividade dos colaboradores, uma das ferramentas que permite melhorar esta questão é a implementação de um sistema de gestão de desempenho (SGD). Este sistema, também é usado para decisões importantes, como aumentos salariais, melhoria e formação, transferências, compensações, aconselhamentos, promoções, reconhecimento de colaboradores, entre outros. Um SGD eficaz enfatiza o desenvolvimento profissional contínuo do colaborador e aumenta o desempenho geral da organização (Islam & Rasad, 2006).

Mas para se compreender o que é a gestão de desempenho (GD) tem de se entender primeiro a definição de desempenho. Otley (1999) salienta que a definição de desempenho é um termo ambíguo, não sendo fácil de definir. Porém, Osmani e Maliqi (2012) definem desempenho como um processo em que os colaboradores através dos seus conhecimentos e habilidades realizam o seu trabalho, de modo, a atingirem os objetivos propostos.

Nesta perspetiva, a GD caracteriza-se pela grande variedade de atividades, políticas, procedimentos e intervenções destinadas a ajudar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho (Denisi & Murphy, 2017). Naturalmente, a GD é vista como um

processo orientado pela gestão, tornando-se numa prática diária e não uma tarefa burocrática anual imposta pelo DRH (Tomi, Tadić, & Sedlak, 2016). Todavia, a GD não é uma tarefa do DRH mas sim uma função das unidades de negócios (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). Esta é composta pela avaliação de desempenho, pelo feedback, pelas definições de objetivos, pela formação e pelos sistemas de recompensas (figura 7) (Denisi & Murphy, 2017).

**Figura 7- Intervenientes no processo Gestão de Desempenho**



**Fonte: Denisi & Murphy (2017)**

Contudo, Otley (1999) esclarece que não existe nenhum SGD universal, mas sim uma escolha das diversas técnicas apropriadas, tendo em conta as características e os objetivos da organização na sua implementação. Nesta perspetiva os autores McAfee e Champagne (1993), dividem o ciclo da gestão do desempenho (figura 8) em três fases: planeamento do desempenho, gestão do desempenho e avaliação do desempenho.

**Figura 8- Fases da Gestão de Desempenho**



**Fonte: McAfee & Champagne (1993)**

1. O planeamento de desempenho ocorre no início da SGD, tal como o nome indica é um processo de definição e identificação dos objetivos e dos níveis desejados, bem como de o colaborador se propor a cumprir o combinado. Para garantir que isso acontece os gestores analisam os objetivos organizacionais e departamentais, os planos de negócios e as atuais responsabilidades dos avaliados, para posteriormente estabelecerem os objetivos individuais.

2. A gestão de desempenho é o procedimento diário que permite atingir as expectativas de desempenho estabelecidas na fase de planeamento. Nesta fase deve existir uma relação de confiança entre o avaliador e o avaliado.

3. A avaliação de desempenho prende-se como o objetivo de rever o desempenho anterior, ou seja, se as fases anteriores forem bem implementadas, nesse caso a avaliação será menos crítica. Além disso, é importante que tenha existido um feedback regular para futuramente serem implementados novos planos, e também para aumentar a motivação e a produtividade.

Como já referido, o objetivo principal da GD é a melhoria do desempenho dos colaboradores. Neste sentido, esta foca-se em encontrar formas de motivar os colaboradores para posteriormente atingirem o objetivo primordial. Ocorrendo, inicialmente a nível individual e futuramente a nível organizacional (Denisi & Pritchard, 2006).

Aguinis, Joo e Gottfredson (2011), também referem que o uso de SGD traz vantagens para a organização, tais como a comunicação de feedbacks e *coaching* aos colaboradores, de modo a estes entenderem melhor os seus pontos fortes e fracos, possibilitando-os de desenvolverem as suas funções; ajuda os gestores a desenvolverem colaboradores mais competentes.

Neste âmbito, Selden e Sowa (2011) alegam que um método para obter um desempenho desejável é a criação de uma política de gestão de desempenho. Esta pode motivar os colaboradores e até mesmo a estabelecer expectativas, fornecendo feedbacks sobre o seu progresso. Além disso, a sua criação proporciona uma melhor orientação para a formação, permitindo a identificação das áreas que possibilitam o crescimento do colaborador e as deficiências que este precisa de enfrentar.

No entanto, existem argumentos teóricos que propõem que a eficácia da gestão de desempenho só é possível se tivermos em atenção, as seguintes características organizacionais internas: os incentivos e a capacidade / clareza dos objetivos. Pressupõe-se que os sistemas de gestão de desempenho geram informações que possibilitam aos avaliadores tomarem melhores decisões (Hvidman & Andersen, 2013). Estas deliberações passam desde administrativas, às de satisfazer requisitos legais ou até mesmo à avaliação de necessidades de formação (Heidemeier & Moser, 2009).

Neste sentido, Aguinis et al. (2011) salientam que a organização ao elaborar um SGD deve ter em consideração:

- A cultura organizacional, regional e do país;
- Que todos os funcionários devem ser avaliados incluindo os gerentes;
- Que as responsabilidades principais do colaborador devem ser avaliadas;
- A avaliação deve incluir todo o período e não apenas algumas semanas ou meses anteriores;
- Deve ser dado feedback quer sobre os aspetos positivos quer sobre os aspetos negativos para se realizarem melhorias;
- Deve ser viável.

Contudo, existem vários SGD, sendo uns informais e outros formais. As avaliações informais englobam todo o desempenho do colaborador fora das estruturas organizacionais, sendo que os colaboradores são avaliados de forma consciente e involuntária por parte dos seus avaliadores. Porém, esta avaliação é subjetiva, podendo ser

afetada por fatores como a habilidade, as reações sob pressão, a aparência, o grau de organização e os níveis de atenção e interesse do colaborador. Já as avaliações formais avaliam o desempenho do colaborador com base em critérios explícitos (sejam eles qualitativos ou quantitativos) (Islam & Rasad, 2006).

Naturalmente a GD está interligada com a gestão estratégica de recursos humanos e com a avaliação de desempenho (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004). Cunha et al. (2015) acrescentam que a GD é muitas vezes limitada a AD supondo-se que o desempenho organizacional depende da soma dos contributos individuais. Os dois sistemas centram-se na dimensão humana e no resultado da interação homem-trabalho. Neste propósito, na secção seguinte será apresentada uma revisão de literatura sobre a avaliação de desempenho.

### **3.3. Avaliação de Desempenho**

---

Há quase um século que a avaliação de desempenho (AD) tem tido um foco de pesquisa considerável. A sua origem remota ao início da década de 1920 até aos dias de hoje (Denisi & Pritchard, 2006).

A avaliação de desempenho tem sido praticada por inúmeras entidades por ser considerada uma parte inseparável da vida organizacional (Islam & Rasad, 2006). Também, Aguinis et al. (2011), asseguram que o desempenho individual é um dos elementos fundamentais para sucesso das organizações. Neste sentido o processo de AD é um elemento chave entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização (Cunningham & Macgregor, 2014).

Neste seguimento, a AD define-se como um processo de avaliação discreto, formal e organizado, que geralmente não ocorre mais do que uma ou duas vezes por ano, tendo critérios e/ou dimensões claramente definidas. Neste método, as pontuações quantitativas são baseadas no nível de desempenho do colaborador, sendo posteriormente partilhadas com o avaliado (Denisi & Pritchard, 2006). Esta classificação é uma das bases para as decisões organizacionais referentes aos avaliados (Denisi & Murphy, 2017), sendo deste modo medidas as contribuições que cada colaborador tem para a organização (Islam & Rasad, 2006).

Como já referido, o foco principal da AD é alcançar os melhores resultados quer a nível organizacional, departamental ou individual através da compreensão da GD, orientada para a eficiência dos objetivos planeados, dos padrões e das habilidades necessárias (Osmani & Maliqi, 2012). No entanto, só é considerada uma ferramenta de decisão se o sistema de avaliação de desempenho for capaz de fornecer dados precisos sobre o desempenho dos colaboradores (Poon, 2004). Desse modo, Osmani e Maliqi (2012) acrescentam que a AD contempla os seguintes objetivos:

- A revisão do desempenho dos colaboradores num determinado período de tempo;
- A avaliação do desempenho atual comparado com o desejado;
- Ajuda o avaliador nas auditorias realizadas à organização;
- Melhora a relação entre o avaliador e o avaliado;
- Contribui para a perceção dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, facilitando a identificação das necessidades de formação e de desenvolvimento;
- Fornece feedback em relação ao desempenho dos colaboradores;
- Garante a clareza das expectativas e responsabilidades das funções a desempenhar pelos colaboradores;
- Promove a avaliação da eficácia das funções dos RH, tais como recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento;
- Reduz as queixas dos colaboradores.

Também Chiavenato (2002) nesta ótica refere alguns objetivos importantes para a AD. Porém divide-os em dois grupos, os objetivos intermediários e os objetivos fundamentais. Os objetivos intermediários são classificados como:

- A adequação do indivíduo ao cargo;
- A formação;
- As promoções;
- O incentivo salarial ao bom desempenho;
- A melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- O auto aperfeiçoamento do empregado;
- A informação básica para pesquisa de recursos humanos;
- A estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- O estímulo à produtividade;
- O conhecimento dos padrões de desempenho da organização;

- O feedback da informação ao próprio indivíduo avaliado;
- As outras decisões de pessoal como transferências, dispensas, entre outras.

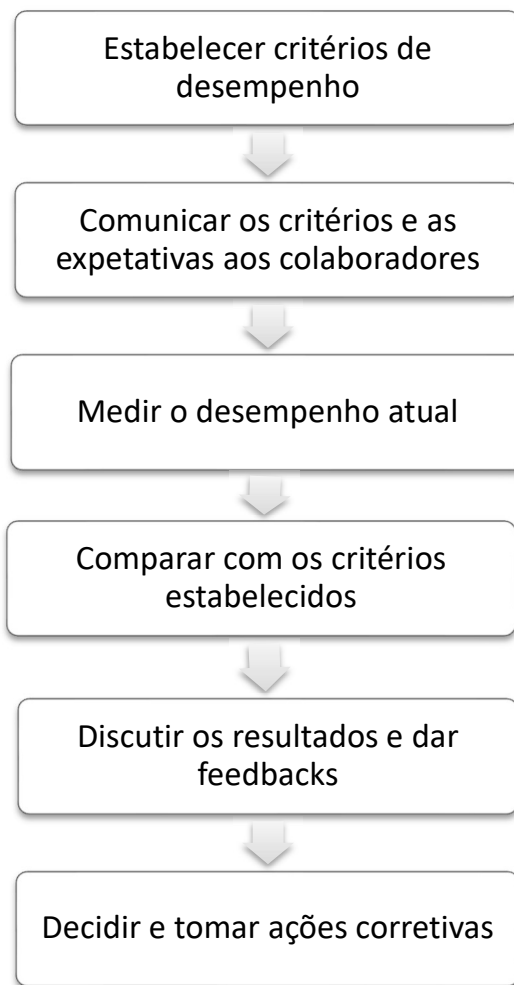
Já os objetivos fundamentais são:

- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação;
- Permitir o tratamento dos recursos humanos como uma importante vantagem competitiva da organização, e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente, da forma de administração;
- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos pessoais.

Atendendo a estes objetivos, antes de implementar uma AD numa organização deve-se ter em atenção se o avaliador escolhido está familiarizado com as tarefas que o colaborador realiza. Além disso, os colaboradores devem estar envolvidos no processo de pré-avaliação, devendo ser informados algumas semanas antes. A avaliação deve ser precisa e honesta, discutindo os pontos fortes e fracos dos colaboradores. Devem ser estabelecidos objetivos razoáveis, pois não basta informar o colaborador que o seu desempenho não é o desejável, tem de se identificar as áreas que necessitam de melhoria, dando-lhe instruções específicas de como essas podem ser melhoradas. Contudo, também os colaboradores que não têm problemas de desempenho precisam de objetivos de curto a longo prazo, como por exemplo, a curto prazo níveis de produtividade ligeiramente maiores e a longo prazo aumentos de responsabilidade (Camardella, 2003).

Neste sentido, Osmani e Maliqi (2012) consideram que para a realização da AD, tem de se ter em consideração os seguintes passos (figura 9):

**Figura 9- Fases da Avaliação de Desempenho**



**Fonte: Osmani & Maliqi (2012)**

1. Têm de ser definidos critérios para avaliar o desempenho dos colaboradores e o seu nível de contribuição para os objetivos organizacionais;
2. Estes critérios devem de ser comunicados aos colaboradores, de modo a que o papel da organização seja entendido e que exista um maior empenho nas funções realizadas;
3. Avaliação das conquistas e do compromisso dos colaboradores de atingirem os objetivos organizacionais;
4. Comparação entre o resultado esperado com o apurado;
5. Comunicação de feedback por parte dos avaliadores aos avaliados, permitindo aos colaboradores com bom desempenho entenderem que os seus esforços são apreciados, enquanto os colaboradores com fraco desempenho compreendam que o seu desempenho deve de ser aperfeiçoado;

6. Tomada de decisão sobre o desempenho do colaborador e as etapas que devem ser tomadas tendo em conta a avaliação realizada.

Camardella (2003) relembra que o processo de avaliação não acaba depois de decididas as ações corretivas, é crucial estabelecer um programa de acompanhamento pós-avaliação. O colaborador deve ser acompanhado, porque é importante que o seu desempenho durante esse período deve ser refletido na próxima avaliação realizada. Dessa forma, o colaborador necessita de ir recebendo feedback para melhorar o seu desempenho.

### **3.4. Feedback**

---

O feedback tem um papel importante nos processos de gestão de desempenho, pois a sua comunicação determina a eficácia do processo (Rizvi, 2017). Este é fundamental para o colaborador após o término do trabalho devido a permitir que este entenda a sua importância (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2017). Neste sentido Qureshi, Shahjehan, e Afsar (2010), definem o feedback como a transmissão de informação ao longo do ano sobre o desempenho do colaborador.

Neste seguimento Aguinis, Gottfredson, e Joo (2012), sublinham que o feedback tem um potencial significativo na beneficiação dos colaboradores quer em termos de desempenho individual quer em equipa, tendo o poder de melhorar o engajamento, a motivação e a satisfação no trabalho.

No entanto, existem muitos avaliadores que não se sentem confortáveis com esta comunicação, eles consideram que o feedback causa mais danos do que benefícios, isto acontece porque os avaliadores não sabem comunicar. Por norma, os avaliadores fornecem feedbacks focalizados nas fraquezas dos avaliados. Este tipo de feedback prejudica os colaboradores não só a nível individual, mas também a nível departamental, não melhorando o seu desempenho. (Aguinis et al., 2012).

Para aproveitar plenamente os benefícios do uso do feedback, os avaliadores, devem de se adaptar à cultura de feedback da organização. Muitas organizações têm uma cultura de feedback baseada nos pontos fortes, isto é, os avaliadores compartilham observações positivas sobre o comportamento dos colaboradores no trabalho ou sugestões e opiniões emitidas por outros indivíduos. Por outro lado, existem organizações que optam

por uma cultura de feedback construtivo, ou seja, os avaliadores compartilham observações construtivas sobre o comportamento dos avaliados no trabalho (Rizvi, 2017).

O feedback baseado em pontos fortes proporciona as seguintes utilidades ao avaliado (Rizvi, 2017):

- Sensação de satisfação e felicidade;
- Aumento da moral;
- Motivação;
- Reforço dos comportamentos positivos;
- Reforço da maneira positiva de trabalhar;
- Contribuição do seu crescimento e desenvolvimento positivo;
- Entendimento das suas potencialidades;

Aguinis et al. (2012) sugerem que se deve ter em atenção as seguintes recomendações para a implementação do feedback baseado em pontos fortes:

1. Adotar uma postura que permita exibir continuamente comportamentos desejáveis e alcançar resultados benéficos.
2. Focar o feedback nas fraquezas abordando os conhecimentos e habilidades, estas são variáveis, logo são mais fáceis de adquirir.
3. Ter em atenção à gestão de falhas de talentos dos colaboradores, pois esta ajuda-os a melhorar os talentos desejados, fazendo-os entender que não é possível melhorar substancialmente os talentos que não carecem. Além disso, deve mostrar aos colaboradores que os seus talentos podem compensar as suas fraquezas, contudo, podem melhorar este aspeto trabalhando com outros colaboradores que possuam os talentos que não têm.
4. O avaliador deve estar familiarizado com o conhecimento, habilidade e talento do avaliado, tal como com os seus requisitos e contexto de trabalho.
5. Deve ser feita uma escolha consciente de como se irá ser comunicado o feedback, sendo o mais correto, ser feito em privado.
6. O feedback deve ser comunicado de forma atenciosa, ou seja, sempre que se for comunicado um feedback negativo deve de se contrapor com um feedback positivo. Além disso, deve-se incluir o colaborador no processo.
7. Os comentários realizados devem ser específicos e precisos tendo em conta evidências concretas.

8. É necessário fazer perceber ao colaborador que o seu comportamento e os resultados alcançados têm um impacto importante não só para ele em termos de recompensas ou medidas disciplinares, mas também para a equipa, para o departamento e para a organização.
9. Deve ser feito um acompanhamento, fornecendo orientações específicas, incluindo um plano de desenvolvimento e a sua execução.

Por outro lado, quanto ao feedback construtivo, Rizvi (2017) destaca que este processo proporciona as seguintes utilidades ao avaliado:

- Perceção das suas áreas de melhoria;
- Motiva-o a uma melhor realização;
- Ajuda-o a melhorar o seu desempenho;
- Reforça a maneira mais eficaz de trabalhar;
- Identifica as melhores maneiras de se comportar;
- Contribui para a sua aprendizagem e desenvolvimento.

O autor também refere que se os avaliadores forem honestos e abertos, os avaliados podem melhorar as seguintes características através do feedback construtivo:

- Autoconsciência: os avaliadores ajudam os avaliados a melhorar a sua compreensão do seu próprio comportamento e das suas ações, fornecendo-lhes uma visão útil sobre o impacto destas.
- Autogestão: ajuda o colaborador a se autoexaminar melhor através da perceção de uma perspetiva externa.
- Autoconfiança: o avaliado ao ouvir comentários positivos, desenvolve a sua autoconfiança e reforçando o que for positivo.
- Desenvolvimento pessoal: o colaborador ao ouvir e ao aceitar honestamente o feedback que lhe é dado, tenta melhorar seu comportamento, o que pode levar ao seu desenvolvimento pessoal.
- Desempenho e saída: o feedback pode afetar o desempenho dos avaliados e dos outros colaboradores, oferecendo novas e valiosas perspetivas sobre as formas de trabalhar e de melhorar o desempenho;
- Relacionamentos: o colaborador ao ouvir os outros (colegas de trabalho e chefes) e ao receber feedback abertamente pode melhorar a compreensão que tem referente a estes e melhorar os seus relacionamentos.

Em síntese, independentemente da cultura de feedback, são observadas as seguintes características em relação ao colaborador (Rizvi, 2017):

- Conhecimento das áreas de melhoria;
- Entendimento das fraquezas e das deficiências;
- Compreensão das razões para melhorar o desempenho;
- Percepção da forma mais eficaz de trabalhar;
- Identificação das melhores maneiras de agir;
- Contributo para a aprendizagem e desenvolvimento;
- Assimilação de que certos comportamentos e resultados são inadequados.

Islam e Rasad (2006) concluem que a comunicação do feedback é uma ferramenta bastante importante pois quando os colaboradores realizam bons trabalhos, eles esperam feedback positivo, por outro lado, se os colaboradores não recebem feedback que lhes informe os seus pontos fracos, estes vão pensar que o seu nível de desempenho é o correto, não realizando esforços extras para o melhorar. Neste sentido, o feedback deve enfatizar o que o colaborador está a fazer de forma correta. Além disso, o feedback também deve de ser dado ao longo do ano para motivar o colaborador, permitindo assim ao avaliado, no caso de não estar a corresponder ao desempenho esperado, obter aconselhamento ou lhe ser facultada mais formação. Este autor enfatiza que os colaboradores esquecem rapidamente as avaliações formais, desta forma, a aquisição de feedback regular é uma ferramenta que ajuda neste nível (Camardella, 2003). Contudo, esta comunicação do feedback deve ser realizada de forma formal através da entrevista de avaliação de desempenho.

### **3.5. Entrevista de Avaliação de Desempenho**

---

As organizações investem cada vez mais nos recursos de avaliação de desempenho dos colaboradores e no fornecimento de oportunidades para o seu desenvolvimento. Neste sentido, uma das principais ferramentas utilizadas nesta conexão é a entrevista de avaliação de desempenho (Asmuß, 2008).

Klein, Snell, e Wexley (1987) referem que as entrevistas de avaliação de desempenho são mecanismos de alinhamento entre as habilidades do colaborador e os

objetivos/recursos da organização. Além disso, devem de se focar num relacionamento recíproco entre avaliado e avaliador.

Muitas questões importantes são discutidas nestas entrevistas, incluindo o futuro do colaborador, as suas oportunidades, a possibilidade de aumento da sua remuneração, oportunidades de formação, entre outros benefícios (Lieber, 2011). O entrevistador deve estar ciente das necessidades dos colaboradores (Islam & Rasad, 2006).

Se a entrevista for mal conduzida, a eficácia do processo de AD é perdida. Nesta perspectiva Cederblom (1982) refere que os seguintes fatores contribuem para o sucesso da entrevista:

- A existência de apoio por parte do avaliador ao avaliado;
- A participação acolhedora do avaliador;
- A necessidade de conhecimento por parte do avaliador sobre o trabalho e o desempenho do avaliado.

Maier (1958) citado em Cunha et al. (2015), acrescenta que existem três formas de conduzir a entrevista de avaliação de desempenho:

- Dizer e vender: o avaliador dá a conhecer ao avaliado como é que desempenhou a sua função e transmite-lhe a sua opinião sobre a forma de melhorar o seu desempenho;
- Dizer e ouvir: o avaliador comunica ao avaliado os pontos fortes e fracos do seu desempenho, e em simultâneo, pede ao avaliado a sua opinião sobre os diferentes aspetos que vai referindo;
- Resolução de problemas: o avaliador tenta maximizar a participação do avaliado na discussão sobre o seu desempenho e na concretização das melhores soluções para superar as suas deficiências.

Nesta perspectiva, Meinecke, Lehmann-Willenbrock e Kauffeld (2017) sublinham que as principais componentes para uma entrevista bem-sucedida dependem do grau que os colaboradores estão envolvidos no processo. Por outras palavras, existe uma grande necessidade de envolver o colaborador na entrevista de avaliação de desempenho. Naturalmente, o que acontece durante a entrevista tem um impacto a nível organizacional (Asmuß, 2008).

## **3.6. Técnicas de medição de desempenho**

---

Como já referido a entrevista de avaliação de desempenho só acontece depois de realizada(s) a(s) diferente(s) técnicas de medição de desempenho. Os sistemas de avaliação devem ser validados e ser psicometricamente sólidos, bem como as classificações fornecidas (Cascio & Bernardin, 1981). Um dos principais objetivos das técnicas de avaliação é superar as falhas dos diversos instrumentos, de modo a obterem uma medida fiável e válida para se medir o desempenho dos colaboradores (Neves, 2000).

Aggarwal e Thakur (2013) esclarecem que existem dois tipos de medidas utilizadas na avaliação de desempenho, as medidas objetivas que são aquelas que são diretamente quantificáveis e medidas subjetivas que se definem como diretamente quantificáveis. Além disso, refere que a AD pode ser dividida em dois grupos: os métodos tradicionais e os métodos modernos.

Os métodos tradicionais caracterizam-se por serem mais antigos, baseando-se no estudo das qualidades pessoais do colaborador, como por exemplo o conhecimento, iniciativa, lealdade, liderança e julgamento. Já os métodos modernos foram concebidos para melhorar algumas características dos métodos tradicionais.

Irei começar por analisar os métodos tradicionais. Em cada um irei descrevê-los, apresentando as suas vantagens e as suas desvantagens.

### **3.6.1. Métodos tradicionais**

---

#### **Escalas ancoradas em traços ou gráficos**

As escalas ancoradas em traços ou gráficos caracterizam-se pela existência de uma escala com uma série de características, onde o avaliador identifica a pontuação que melhor descreve o desempenho de cada colaborador, tendo em atenção as suas características. Algumas das vantagens deste método são a sua simplicidade; a sua facilidade de elaboração e de uso; a realização de comparações entre os diversos colaboradores. Já as desvantagens passam por ser uma escala onde todas as características existentes são consideradas importantes e a sua classificação pode ser subjetiva (Aggarwal & Thakur, 2013).

## **Incidentes Críticos**

Os incidentes críticos consistem no registo dos comportamentos desejáveis e não desejáveis que cada colaborador realiza num determinado período predeterminado para posteriormente serem revistos pelos avaliadores e avaliados. A vantagem deste método passa por ser fácil e económico de se desenvolver e administrar, tendo por base observações diretas. Contudo, as desvantagens passam por ser um processo demorado, ou seja, leva muito tempo para se resumir e analisar os dados; além disso, é um sistema que fornece uma perspetiva pessoal das questões organizacionais (Aggarwal & Thakur, 2013).

## **Ordenação simples**

A ordenação simples consiste na classificação dos colaboradores do melhor para o pior, tendo em atenção características particulares. Por um lado, apresenta as seguintes vantagens: é um sistema rápido, transparente, economicamente viável e simples de usar. Por outro lado, depara-se com as seguintes desvantagens, não é objetivo; é apenas adequado a organizações pequenas; não possibilita determinar facilmente as forças e fraquezas dos colaboradores (Aggarwal & Thakur, 2013).

## **Ensaio Narrativo**

O ensaio narrativo caracteriza-se por o avaliador descrever o avaliado tendo em conta os seus pontos fortes e fracos dando posteriormente sugestões de melhoria. Este método depara-se com as seguintes vantagens: o relatório demonstra o desempenho do colaborador, cobrindo todos os acontecimentos, sendo fornecidos exemplos e comentários que possibilitam o melhoramento do desempenho. Porém, apresenta as seguintes desvantagens: é um método demorado; o que o avaliador escreve sobre o avaliado pode ser tendencioso; é muito difícil de encontrar bons escritores (Aggarwal & Thakur, 2013).

De seguida apresentarei os métodos modernos, que tal como no ponto anterior será apresentada para cada método as vantagens e as desvantagens.

## **3.6.2. Métodos Modernos**

---

### **Gestão por objetivos**

A gestão por objetivos, também conhecida como objetivos em cascata (Pulakos, & O’Leary, 2011) consiste, tal como o nome indica, na avaliação dos colaboradores através de objetivos previamente estabelecidos que possibilitem realizar um trabalho bem-sucedido (Aggarwal & Thakur, 2013). Além disso, este método ajuda todos os colaboradores a entenderem de que forma cada unidade de negócio está relacionada com os objetivos organizacionais, possibilitando o alinhamento do trabalho de cada colaborador e de cada unidade de negócio com as prioridades da organização (Pulakos, & O’Leary, 2011).

Pulakos e O’Leary (2011), advertem que os objetivos escolhidos devem ter um conjunto de características específicas, ou seja, devem ser SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis e com prazos pré-definidos), de modo a proporcionarem um melhor desempenho dos colaboradores. Também, aconselham que o número máximo de objetivos estabelecidos pela organização para cada colaborador deva ser entre três a cinco.

As vantagens do uso deste sistema passam por ele ser fácil de implementar/medir; de os colaboradores se sentirem mais motivados devido a estarem cientes dos seus papéis e das responsabilidades esperadas; é um sistema de diagnóstico orientado para o desempenho, facilitando o aconselhamento e a orientação dos colaboradores. Porém, este método depara-se com as seguintes desvantagens: dificuldade quanto ao nível de concordância dos colaboradores com os objetivos estabelecidos; cada indivíduo tem a sua maneira de interpretar os objetivos, levando à existência de diferentes tipos de interpretação; é um sistema muito demorado, complexo e caro (Aggarwal & Thakur, 2013).

### **Escalas ancoradas em comportamento (BARS)**

As BARS são a combinação do método de incidentes críticos com o método das escalas ancoradas em traços ou gráficos. As vantagens deste método são que ele descreve de forma mais correta o comportamento dos colaboradores, é objetivo e tem um grande nível de aceitação por ter a participação quer de avaliados quer avaliadores. As desvantagens são que os comportamentos são orientados para as atividades e não para os

resultados, é um método que demora muito tempo a sua conceção e cada trabalho exige uma criação de uma escala nova (Aggarwal & Thakur, 2013).

### ***Assessment Centers***

O *assessment centers* caracteriza-se pelos colaboradores serem avaliados ao longo de um determinado período de tempo, na maioria das vezes dois ou três dias. Neste período são observados os comportamentos dos colaboradores em uma série de exercícios selecionados ou amostras de trabalho. As vantagens deste método são a metodologia flexível; ser uma ajuda nas decisões de seleção, de promoção e no diagnóstico das necessidades de desenvolvimento do colaborador; permitir a medição de diversos atributos. Já as desvantagens deste sistema são ser um método caro e difícil de gerenciar; requerer uma grande equipa para a sua execução; e ser necessário muito tempo para a sua implementação, devido a só se poder usar um número limitado de pessoas de cada vez (Aggarwal & Thakur, 2013).

### **Gestão de competências**

Os modelos de competências são uma maneira de informar os colaboradores sobre as expectativas da empresa, e de como devem agir para atingir os objetivos definidos. Um sistema de gestão de desempenho baseado em competências fornece o alinhamento entre o desempenho do colaborador e os objetivos da organização (Martone, 2003).

Naturalmente, os modelos de competência são uma ferramenta chave nas práticas dos recursos humanos. Nos últimos dez anos, tem existido uma expansão mundial do uso de modelos de competências como principal estratégia de Recursos Humanos (Centranum, Auckland, & Allpress, 2005).

Este modelo permite aos colaboradores compreenderem os seus principais pontos fortes, habilidades e comportamentos, de modo a entenderem as competências que precisam de desenvolver. Além disso, os colaboradores com este modelo também percebem como é que os seus pontos fortes complementam os dos outros colaboradores e que devido a isso é importante alcançar o sucesso individual e coletivo (Martone, 2003).

Centranum et al. (2005) enfatiza alguns benefícios dos modelos de competências:

- São implementadas melhores práticas de recrutamento e seleção através do foco das competências necessárias;
- São aprimorados programas de desenvolvimento individual, organizacional e de carreira;

- Os processos de gestão de desempenho são melhorados;
- A comunicação sobre questões e de RH é aperfeiçoada.

Nesta perspectiva, os perfis de competências são bastante importantes quer a nível organizacional quer a nível dos colaboradores. A nível organizacional, os perfis de competências são importantes na medida em que asseguram que os resultados são atingidos. Já a nível dos colaboradores permitem clarificar quais as capacidades, conhecimento, atitudes e comportamentos que a organização espera deles (Cunha et al., 2015).

Tradicionalmente, as políticas de GRH baseavam-se nas funções, contudo, com a evolução do mundo dos negócios tem-se dado mais importância às competências e capacidades dos indivíduos (Cunha et al., 2015). Naturalmente, surgiram novas tipologias referentes às competências.

Neste sentido Ceitil (2006, p.109), apresenta cinco elementos da competência considerados fundamentais para o sucesso da função do colaborador. “O saber” são os conhecimentos bases que os colaboradores precisam adotar que permitem conhecer, agir e apreender uma função. “O saber-fazer” refere-se aos conhecimentos técnicos e operativos que permitem o colaborador resolver problemas no contexto laboral. “O saber-estar” reporta ao conjunto de qualidades pessoais e relacionais que se adaptam as normas e regras da organização. “O querer-fazer” alude aos aspetos motivadores que permitem ao colaborador desenvolver as suas atitudes. “O poder fazer” caracteriza-se pelo colaborador querer realizar tudo o que for possível para que o desempenho dos seus comportamentos esteja associado às competências, tendo o consenso da organização.

É importante que as organizações que adotam uma abordagem de competência criem um modelo de competência ou uma lista especificando as competências desejáveis. Consequentemente, a estrutura deste modelo deve suportar o uso de competências em todas as funções seleccionadas (Centranum et al., 2005).

Ceitil (2006, p.114) relembra que um sistema de avaliação que contemple as competências pode ser “um meio poderoso de identificar os potenciais dos colaboradores, melhorar o desempenho da equipa e a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, bem como estimular os colaboradores a assumir a responsabilidade pelo exercício dos resultados pessoais e organizacionais”.

Armstrong (2009) divide as competências em comportamentais e em técnicas. As competências comportamentais, também conhecidas com *soft-skills*, são as que direcionam o comportamento para os resultados pretendidos pela organização. Já as competências técnicas, também denominadas de *hard-skills*, são as competências que definem os conhecimentos e habilidades que o colaborador tem de ter para desempenhar a sua função.

Conseqüentemente surgem os portfólios de competências-chave. Estes são compostos pelas competências que são consideradas fundamentais para a organização tendo em conta o contexto organizacional e a sua estratégia. As competências podem assim ser observadas e validadas originando resultados mensuráveis (Ceitil, 2006).

Campion et al. (2011) concluiu que ao adotar o modelo de gestão de competências é necessário ter em consideração, as seguintes práticas:

### **1. Identificação das competências**

- 1.1. Ter em consideração o contexto organizacional;
- 1.2. Alinhamento das competências com os objetivos organizacionais;
- 1.3. Começar pelo topo;
- 1.4. Usar métodos rigorosos para analisar o trabalho de modo a se desenvolverem as competências;
- 1.5. Orientar os resultados de trabalho para o futuro;
- 1.6. Usar métodos adicionais.

### **2. Organização e apresentação das informações das competências**

- 2.1. Definir os detalhes das competências;
- 2.2. Definir os níveis de conhecimento das competências;
- 2.3. Usar linguagem organizacional;
- 2.4. Incluir competências técnicas e fundamentais;
- 2.5. Elaboração de uma listagem de competências;
- 2.6. Definir o número de competências a avaliar;
- 2.7. Usar gráficos e imagens para comunicar o modelo de competências aos colaboradores.

### **3. Usar competências de informação**

- 3.1. Usar técnicas de desenvolvimento organizacional para garantir o uso e a aceitabilidade do modelo de competências;
- 3.2. Usar o modelo de competências para desenvolver o sistema de RH (contratações, avaliações, promoções e compensações);
- 3.3. Alinhar o modelo de competências com o sistema de RH;

- 3.4. Usar o modelo de competências de desempenho para desenvolver o desempenho dos colaboradores no trabalho tendo em conta as características da organização;
- 3.5. Usar as tecnologias de informação para melhorar o modelo de competências;
- 3.6. Manutenção do modelo de competências;
- 3.7. Usar os modelos de competência para defesa legal (como por exemplo testes de validação).

Antes de escolher as técnicas de avaliação é importante escolher a tipologia dos avaliadores. No próximo subtópico será abordado esse tema, devido a ser um aspeto fundamental no processo de avaliação.

## **3.7. Tipologia dos avaliadores**

---

A tipologia dos avaliadores refere-se à definição dos papéis de cada indivíduo e à identificação dos avaliadores. Naturalmente, esta definição depende da estrutura organizacional e do descritivo de funções, sendo um dos aspetos mais estudados na literatura.

### **Chefe direto**

O chefe é quem melhor conhece o colaborador e quem tem maior oportunidade de observar o seu trabalho. Ao realizar a avaliação, o chefe, sente-se mais motivado, devido a também ganhar com a melhoria do desempenho dos seus colaboradores. (Cunha et al., 2015).

### **Técnico de departamento de recursos humanos**

Este é um método problemático devido ao técnico não ter conhecimento suficiente sobre o trabalho do colaborador, é necessário existir uma articulação com outros responsáveis para ser fiável (Cunha et al., 2015).

### **Autoavaliação**

Esta é uma avaliação importante, permite aos colaboradores posteriormente terem aconselhamento de modo a se desenvolverem profissionalmente. Os colaboradores ao tomarem consciência do que fizeram ou no que podem ainda vir a fazer para melhorarem o seu desempenho sentem-se motivados (Cunha et al., 2015).

### **Colegas / Pares**

É uma avaliação realizada pelos colegas de trabalho, estes são os que têm mais contacto com o avaliado (Cunha et al., 2015).

### **Subordinados**

Os subordinados são quem mais convivem com os seus chefes, neste sentido são eles que melhor do que ninguém, conhecem as suas formas/ capacidades de delegarem, comunicarem, planearem, organizarem e de criarem espírito de equipa. No entanto, esta avaliação pode ser parcial, pois o colaborador apenas conhece uma parte do trabalho deste. Além disso, os colaboradores podem se inibir para não atribuírem fracas conotações aos seus chefes (Cunha et al., 2015).

### **Clientes**

Ao serem os clientes a avaliarem os colaboradores faz com que não exista uma ligação entre os objetivos dos clientes e os objetivos organizacionais, não permitindo o uso desta avaliação para promoções, transferências entre outras. Este é um método dispendioso para se obter feedback sistemático (Cunha et al., 2015).

### **Avaliação 360°**

A avaliação 360° inclui um leque diversificado de avaliadores, estes caracterizam-se por serem indivíduos que o avaliado se relaciona profissionalmente. Esta avaliação pode ser feita através da avaliação da chefia direta, dos subordinados, dos colegas, dos clientes e da autoavaliação. A informação é recolhida através de diversos meios, sendo por norma tratada pelos técnicos de recursos humanos, posteriormente, é fornecido um resumo ao avaliado e ao avaliador, realizando-se uma reunião entre os dois. Nesta reunião o avaliador comunica ao avaliado os seus pontos fortes e fracos de modo a se elaborar um plano de desenvolvimento e melhoria (Cunha et al., 2015).

## **3.8. Erros de Cotação**

---

Para que tudo o que já foi referido seja possível, é imprescindível ter em atenção os erros de cotação de forma a promover uma classificação justa e correta dos colaboradores. Além disso, devemos ter em consideração que todos os indivíduos

realizam erros ao efetuar a avaliação, desta forma é fundamental conhecê-los para os tentar evitar (tabela 1):

**Tabela 1- Erros de Cotação**

<b>Erros e envesamentos</b>	<b>Características</b>
<b>Efeito halo</b>	O avaliador tende a ter uma opinião fortemente positiva sobre uma característica do avaliado, julgando as restantes características da mesma maneira.
<b>Efeito horn</b>	O avaliador tende a ter uma opinião fortemente negativa sobre uma característica do avaliado, julgando as restantes características da mesma maneira.
<b>Tendência Central</b>	O avaliador avalia o colaborador ao longo da avaliação de desempenho através de pontuações intermediárias
<b>Severidade</b>	O colaborador é avaliado regularmente com cotações baixas
<b>Leniência/ complacência</b>	O colaborador é avaliado regularmente com cotações altas
<b>Erro de atribuição fundamental</b>	O avaliador considera que a conduta do avaliado se baseia apenas em características pessoais, desvalorizando o contexto em que as mesmas ocorrem.
<b>O protótipo de “empregado ideal”</b>	O avaliador avalia o colaborador tendo em conta o seu estereótipo de “colaborador ideal” não tendo em conta o cargo específico que o avaliado ocupa.
<b>Efeito similitude</b>	O avaliador premeia os colaboradores que apresentam características idênticas às dele e enviesando os avaliados que têm características diferentes.
<b>Efeito das expetativas prévias</b>	O avaliador avalia o colaborador tendo em conta as expetativas prévias.
<b>Desvio de responsabilidade</b>	O avaliador avalia o desempenho do colaborador de forma negativa devido a sentir-se responsável pelo seu mau desempenho.
<b>Efeito comparação (ou contraste)</b>	O colaborador é avaliado tendo por base a comparação com outros.

<b>Profecia confirmatória</b>	<b>Auto</b>	O colaborador tem um desempenho menos bom devido ao avaliador deter uma fraca expectativa sobre o seu desempenho. Pode ocorrer o inverso, o avaliador possuir boas expectativas e estas refletirem-se na avaliação.
<b>Estereótipos</b>		O avaliador deixa-se influenciar pelos diversos estereótipos relacionados com o género, idade, raça e habilitações académicas dos avaliados.
<b>Inveja / receio de promover um potencial concorrente</b>		O avaliador avalia os colaboradores de forma menos positiva, com medo que este o possa substituir devido a ser competente e empenhado
<b>Efeitos emocionais</b>		O avaliador deixasse afetar pelas suas emoções, sejam elas positivas ou negativas, influenciando a avaliação do colaborador.
<b>Efeito de recenticidade</b>		O avaliador deixa-se influenciar pelos comportamentos recentes dos colaboradores.
<b>Fadiga / rotina</b>		O avaliador ao fim de muitas avaliações simultâneas sente-se cansado, levando a que as avaliações sejam menos rigorosas
<b>Incompreensão dos fatores de avaliação</b>		O avaliador não entende as razões da avaliação ou não detém características necessárias para a sua realização.

Fonte: Cunha et al. (2015)

### 3.9. Condições de Eficácia

---

Porém não basta só ter atenção aos erros cometidos, mas também às condições necessárias para a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho. Neste sentido, Cunha et al. (2015), mencionam e descrevem as seguintes condições:

#### **Aceitabilidade**

É o requisito mais importante de um sistema de avaliação, sem ele o sistema está sujeito ao fracasso. Os indivíduos devem de aceitar o sistema, caso contrário irão desconfiar do sistema não aceitando as classificações.

### **Praticabilidade**

Este princípio refere-se ao nível de compreensão que os indivíduos têm do sistema e se o consideram útil e prático.

### **Relevância**

É importante que as dimensões escolhidas para a avaliação de desempenho sejam importantes e pertinentes para as funções avaliadas. Além disso, é preciso ter em atenção o alinhamento com os objetivos organizacionais.

### **Sensibilidade**

Um bom sistema de AD deve conseguir reconhecer os desempenhos bons e maus. Este reconhecimento permite que não sejam dadas as mesmas cotações a colaboradores com diferentes desempenhos, permitindo que sejam tomadas boas decisões a nível organizacional e de gestão.

### **Fiabilidade**

Esta condição menciona a consistência dos julgamentos e procedimentos, isto é, quando um colaborador é avaliado as classificações facultadas pelos diferentes avaliadores não devem de ser discrepantes, de modo a que o sistema seja considerado fiável.

Depois de analisadas as vertentes da avaliação de desempenho, torna-se essencial rever e analisar as linhas gerais da implementação de um sistema de avaliação de desempenho, com o objetivo de compreender as etapas necessárias para o decorrer do processo.

## **3.10. Conceção de um SGAD**

---

De acordo com Caetano (2008), são necessários dezoito passos para criar um sistema de avaliação de desempenho. Estes passos caracterizam-se por terem aspetos estruturais e processuais.

- 1º. Existência de uma “integração estratégica da avaliação”, ou seja, é necessário apurar se existe necessidade de implementar um sistema de avaliação de desempenho na organização, tendo em conta que este poderá constituir uma mudança no sentido da vida organizacional.

- 2º. Definição dos objetivos da avaliação, estes determinam fortemente o tipo de sistema que deve ser criado.
- 3º. Alinhamento do sistema de avaliação com os outros sistemas de gestão de recursos humanos, tais como o sistema de recrutamento e seleção, o sistema de integração e formação, o sistema de carreiras, o sistema de informação de recursos humanos e o sistema de recompensas.
- 4º. Relação com o desempenho organizacional, isto é, o sistema de avaliação deve de melhorar o desempenho global da organização, permitindo a gestão eficaz dos colaboradores pelos seus chefes e coordenadores.
- 5º. O que avaliar, é um passo importante, este consiste na definição das abordagens ou das combinações de abordagens que vão ser adotadas, devendo de ter em consideração os pontos fortes e fracos, os objetivos específicos do sistema, a cultura e os fatores situacionais que influenciam o funcionamento da organização.
- 6º. O que medir, é um elemento crítico do sistema de avaliação, é importante que fique claro os seguintes aspetos: o tipo de escala e o significado de cada nível, como se interligam as diversas dimensões avaliadas, como se calcula a avaliação final e o seu significado.
- 7º. Definir quem vai participar no sistema de avaliação, as pessoas definidas devem de estar envolvidas neste processo desde do início e não só aquando a sua implementação.
- 8º. Determinar os alvos de avaliação através da especificação e ponderação das componentes individuais, grupais e organizacionais.
- 9º. Estabelecer fontes de avaliação, para a realização deste passo deve de se ter em consideração o contexto e a história da organização, os objetivos específicos da avaliação de desempenho, o valor que o uso de cada fonte traz para a organização, o controlo dos resultados da avaliação, a praticabilidade, a logística e os custos da sua implementação.
- 10º. Criação de um formulário, o conteúdo deste depende dos objetivos e dos conteúdos do sistema de avaliação;
- 11º. Definir o suporte informático, com o desenvolvimento das novas tecnologias o suporte informático tem vindo a ser uma vantagem pois possibilita a existência de uma base central com o registo do tempo real e das avaliações efetuadas. Porém, deve existir a impressão dos formulários pelo menos na fase de preparação da avaliação de desempenho.

- 12°. Validação do sistema serve para se analisar os conteúdos, as escalas e o processo do sistema de avaliação antes da sua implementação de modo a testar a sua eficácia.
- 13°. Realização de um teste piloto, é o último passo referente aos testes de validação do sistema de avaliação. Através deste teste é possível corrigir atempadamente os problemas do sistema.
- 14°. Formação dos avaliadores e avaliados é um dos passos mais importantes para o sucesso do sistema de avaliação, é importante que os participantes conheçam os seus objetivos e os procedimentos a usar durante o processo de avaliação.
- 15°. Existência de harmonização das avaliações é importante que exista uma homogeneização da compreensão dos diversos critérios para não existir interpretações diferentes.
- 16°. Elaboração de um manual de avaliação é fundamental de modo a que todos os participantes sempre que tenham uma dúvida sobre o processo possam recorrer ao manual para a esclarecer. O manual deve conter: os objetivos e efeitos no desempenho organizacional, os procedimentos a cumprir, as dimensões a avaliar, as técnicas de avaliação, o modo de calcular as pontuações, o procedimento que se deve atotar na entrevista e como deve de ser dado o feedback, as instruções para preencher o formulário, uma cópia do formulário e um contacto para esclarecerem duvidas futuras que não estejam esclarecidas no manual.
- 17°. Realização da entrevista de avaliação e planeamento é o elemento mais importante de todo o processo. Além disso, é importante ser atempadamente preparada, quer pelo avaliador quer pelo avaliado, tendo atenção a avaliação realizada tanto no período anterior como futuramente.
- 18°. Deve ser feita uma avaliação a avaliação, isto é, deve ser feita uma avaliação ao próprio sistema de modo a se introduzir melhorias no processo. Neste passo, também se tem a perceção do impacto que o sistema de avaliação teve perante os seus intervenientes e a organização



## 4. Identificação do Problema

---

Na inCentea, o desempenho e motivação, são dois fatores considerados bastante importantes e como tal, a implementação do Sistema de Avaliação e Gestão de desempenho foi um passo fundamental. Neste âmbito, a organização tem o seu sistema bem delineado.

No entanto, ainda existem algumas falhas em alguns passos. Passos esses que devem ser melhorados de modo a que a execução deste sistema seja notável. Porém, no próximo capítulo irei analisar o sistema passo a passo.

O SGAD encontra alguns pontos que devem ser melhorados, tais como:

- Complexidade da plataforma *Effectus* e as suas poucas funcionalidades;
- A submissão do documento de autoavaliação;
- A falta de calendarização da execução da avaliação do desempenho;
- A inexistência de um questionário após a finalização de todos os passos da avaliação.

A plataforma *Effectus* é muito complexa a todos os níveis, existindo muitos separadores até chegarmos ao que queremos. Além disso, apenas se pode inserir as avaliações dos avaliadores e do técnico de RH. As autoavaliações são enviadas por e-mail, o que faz com que existam muitos sistemas ao mesmo tempo a serem usados, podendo gerar confusão na execução das avaliações.

A falta de calendarização é algo preocupante, uma vez que os avaliadores e avaliados não se podem preparar com antecedência. Estes são avisados em cima da hora que terão de realizar as avaliações, o que faz com que por vezes seja complicado conciliar as avaliações com o seu trabalho, apesar do período que lhe é fornecido para realizarem todos os passos do SGAD.

A existência de um questionário após a avaliação é bastante importante, é através deste questionário que todos os participantes conseguem perceber o que correu mal ou o que pode ser melhorado. A inCentea não tem esta ferramenta elaborada, sendo fundamental a sua execução.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## 5. Proposta de solução

---

Nesta seção serão apresentadas algumas soluções de melhoramento do SGAD da inCentea, tentando responder à problemática encontrada. Esta proposta tem por base a revisão de literatura acima apresentada e o conhecimento dos processos internos da organização durante o estágio curricular.

### 5.1. Análise Crítica do SGAD

---

Como já referido, o SGAD inclui diversas ferramentas, como as diferentes técnicas de medição de desempenho, a tipologia dos avaliadores, os erros de cotação, as condições de eficácia, as entrevistas de avaliação, a forma de comunicar o feedback, entre outras. Naturalmente, a inCentea para elaborar o seu SGAD teve de cumprir todos os passos anteriormente mencionados.

Segundo Caetano (2008), para existir a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho é necessário que exista essa necessidade dentro de uma organização. A inCentea não foi exceção, esta sentiu necessidade de medir a contribuição que cada colaborador tem na satisfação dos seus objetivos estratégicos, de entender como é que cada um atinge os resultados pretendidos e de diagnosticar as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador.

Além disso, Caetano (2008) sublinha que um dos primeiros passos para um sistema de gestão e avaliação de desempenho resultar é a existência de um alinhamento com os outros sistemas de gestão. Deste modo a inCentea pretende alinhar o SGAD com o DRH e com as unidades de negócios a que cada colaborador pertence, mais precisamente através da descrição e análise das funções de cada avaliado, do recrutamento e seleção e da formação e desenvolvimento pessoal. Além disso, é importante que a organização antes da sua implementação tenha a noção se irá ou não melhorar o desempenho global. Neste sentido, Caetano (2008) também refere que o SGAD não serve só para ser utilizado pelo DRH, mas sim para melhorar e simplificar a coordenação e desenvolvimento dos colaboradores numa organização. Neste sentido, a inCentea não inclui só o DRH na execução do sistema, mas também inclui os gestores de equipa, os gestores de unidade e os colaboradores.

O que avaliar, é outro passo bastante importante, sendo que as pessoas são um dos ativos mais importantes para a inCentea. Osmani e Maliqi (2012), salientam que a definição do que se vai avaliar e os seus critérios são o primeiro passo a executar na AD. A inCentea optou por avaliar se os colaboradores se identificavam com os valores da organização, os seus comportamentos e atitudes, a sua capacidade de liderança e o seu grau de responsabilidade. Tendo em conta o que a organização pretende avaliar, esta decidiu dividir a avaliação dos comportamentos dos colaboradores da avaliação dos objetivos funcionais. Desta forma, os comportamentos são avaliados através do método de avaliação por competências e os objetivos funcionais pelo método de avaliação por objetivos.

O método de avaliação por competências como já referido, na revisão de literatura, auxilia a organização a avaliar se os colaboradores estão ou não a corresponder às suas expectativas. Além disso, este método permite o alinhamento do desempenho dos colaboradores com os objetivos da organização (Martone, 2003). Naturalmente, a inCentea ao adotar este sistema deseja entender se a sua cultura organizacional está a ser bem comunicada através da avaliação das competências organizacionais, das competências comportamentais e das competências técnicas. Cada competência subdivide-se em subcategorias (figura 10). Segundo Ceitil (2006), existem cinco elementos das competências fundamentais para o sucesso do SGAD. A inCentea apenas está a avaliar três destes elementos, sendo eles “o saber” que corresponde as competências comportamentais, o “saber fazer” que são as competências técnicas e o “saber estar” que corresponde as competências organizacionais. Deste modo, era importante que a inCentea incluísse os dois elementos de competências que faltam “o querer fazer” e “o poder fazer”. Ademais, as subcategorias estão focadas nas funções que cada colaborador desempenha, neste caso, os testes pilotos foram realizados aos programadores. No entanto, só algumas é que foram avaliadas nos testes pilotos.

**Figura 10- Competências avaliadas no SGAD**

Cluster 1 Competências Organizacionais (CO)	Cluster 2 Competências Comportamentais (CC)	Cluster 3 Competências Técnicas (CT)
<p>CO 1 – Cooperação</p> <p>CO 2 – Orientação para o Cliente</p> <p>CO 3 – Orientação para a Mudança</p>	<p>CTC1 – Autonomia</p> <p>CTC2 – Capacidade Analítica</p> <p>CTC3 – Capacidade de Organização</p> <p>CTC4 – Cumprimento de Prazos</p> <p>CTC5 – Tolerância à Pressão</p> <p>CTC6 – Tomada de Decisão</p>	<p>CT1 – Programação</p>

Legenda: ■ Competências Críticas em avaliação  
■ Competências Complementares (sem avaliação)

Fonte: inCentea (2017)

Além disso, é necessário a existência de uma escala, é através desta que é possível avaliar se as expectativas estão a ser atingidas (figura 11). Esta definição é bastante importante que seja realizada no início da elaboração do SGAD, pois é considerada um elemento crítico, devendo de ser esclarecida a todos os intervenientes de modo a não existir dúvidas futuramente (Caetano, 2008). A inCentea para a concretização deste método, tem como apoio a plataforma *Effectus*, nesta é possível a criação de um formulário, onde posteriormente os avaliadores poderão responder, escolhendo o nível em que cada colaborador se encontra (anexo 1). Este formulário é prático e útil para os avaliadores, porém é bastante complexa a sua elaboração, o técnico de RH tem de ter um conhecimento profundo da plataforma. A meu entender é uma menos valia o seu uso devido a ser necessário o dispêndio de muito tempo para a sua preparação. Contudo, este método cumpre todos os requisitos que são necessários para a sua boa concretização.

**Figura 11- Escala de avaliação do SGAD**

<p>1 – Não demonstra os comportamentos consistentes com a competência</p> <p>2 – Raramente demonstra os comportamentos consistentes com a competência</p> <p>3 – Demonstra com relativa frequência os comportamentos consistentes com a competência</p> <p>4 – Demonstra muito frequentemente os comportamentos consistentes com a competência</p> <p>5 – Demonstra consistentemente os comportamentos adequados à transferência da competência para o seu desempenho.</p>
--

Fonte: inCentea (2017)

O método de avaliação por objetivos é outro método de medição de desempenho e deve ser previamente estabelecido para possibilitar uma avaliação bem sucedida (Aggarwal & Thakur, 2013). Na inCentea este método é dividido em oito indicadores: a Margem

Bruta, EBITDA, Margem de Contribuição, Percentagem dos serviços acordados com os clientes, Percentagem dos projetos acabados dentro do prazo, Índice de ocupação, Índice de produtividade e Índice de descontos operacionais. Tendo em consideração a revisão de literatura, Pulakos e O’Leary(2011) referem que os objetivos escolhidos pela organização para serem avaliados devem de ser entre três a cinco, o que não acontece no caso da inCentea. Além disso, estes autores referem que os objetivos escolhidos deviam de ser objetivos departamentais ou individuais de modo a possibilitar o alinhamento do trabalho dos colaboradores e das UN com os objetivos organizacionais. Neste caso, existem três indicadores onde se avalia a organização em vez de avaliar o desenvolvimento departamental e individual, está a avaliar o desenvolvimento organizacional de modo global. Estes indicadores são a Margem Bruta, esta avalia a performance da organização no seu global. A EBITDA é um indicador financeiro, que tal como a margem bruta mede o desempenho da organização como um todo. Por fim, a Margem de Contribuição refere-se aos lucros que a organização angaria depois de retirados os custos fixos. Todos estes indicadores podem ser utilizados na avaliação, mas apenas devem ser direcionados a unidade de negócio que se está a avaliar e ao perfil que está a ser avaliado.

No entanto, é através da Plataforma *Effectus* que estes dados são calculados, tal como no método de gestão por objetivos, esta não é muito prática para quem tem de preencher estes dados, tal como já referido, é necessária uma boa dose de conhecimento desta plataforma para a usar. Esta avaliação é realizada pelo técnico de RH, devido a este ser a pessoa que possui maior nível de conhecimento sobre os objetivos avaliados.

Além destes dois métodos, a organização ainda utiliza o registo dos incidentes críticos, a autoavaliação e a realização de um plano de desenvolvimento individual. O registo dos incidentes críticos é denominado pela inCentea de Formulário de Registo de Factos Significativos (anexo 2), permite ao avaliador registar todos os fatos que considerar importantes para posterior análise e avaliação do colaborador (Aggarwal & Thakur, 2013). Este formulário tem de ser retirado do SharePoint, não existindo nenhuma plataforma informática para o preencher, sendo uma das desvantagens do formato escolhido pela inCentea. Ao não existir um espaço específico do seu preenchimento, este documento tem maior probabilidade de se perder independentemente da maneira que o avaliador o decide guardar, ou seja quer seja guardado informaticamente, quer a papel.

Este problema também acontece com o documento de autoavaliação, os colaboradores têm de o preencher e enviar por e-mail ao avaliador, o que pode levar ao

extravio destes documentos. A autoavaliação dos colaboradores (anexo 3) é uma forma do avaliador entender como o colaborador avalia o seu próprio trabalho, as suas dificuldades, a forma como podem ser ultrapassadas e os seus pontos fortes. Esta é uma ferramenta bastante importante quer para o avaliado quer para o avaliador, uma vez que permite aos dois entender o que está a correr menos bem com o colaborador que está a ser avaliado. Além disso, permite ao avaliado entender quais os parâmetros em que o avaliador o vai avaliar.

Por último, o Plano de Desenvolvimento Individual (anexo 4), é composto pela identificação das áreas de melhoria do avaliado, algumas formas de este melhorar as suas falhas e o impacto esperado quando melhorado o seu desempenho. Este documento deve de ser preenchido em conjunto, ou seja, o avaliado e avaliador devem de o preencher tendo por base a unanimidade.

Contudo, ainda existe o Pedido de Revisão de Nota Final (anexo 5), este não é um elemento de avaliação, mas sim, um documento que pode ser preenchido pelo colaborador quando considera que a sua nota está a ser injusta. É um instrumento bastante importante, através deste é possível ver que o SGAD da inCentea tem como objetivo ser junto e transparente.

Depois de analisados todos os métodos de avaliação e a sua forma de utilização é bastante importante, analisar a fase seguinte, ou seja, a Reunião de avaliação. É nesta reunião que é preenchido uma das ferramentas de avaliação, o Plano Individual de Desenvolvimento Pessoal.

A reunião de avaliação na inCentea é marcada pelo avaliador atempadamente, de modo a que o avaliado tenha tempo de se preparar. A conversa entre os dois deve ser realizada num ambiente calmo e sem interrupções, é bastante importante que exista um ambiente que possibilite uma comunicação aberta e transparente. O feedback dado pelo avaliador ao colaborador deve ser um feedback baseado em pontos fortes e de forma construtiva (Aguinis & Pierce, 2008), pois para a inCentea as pessoas são o seu maior recurso, pretendendo com esta reunião a existência de um clima aberto e positivo com o propósito de motivar o colaborador. Além disso, e como já referido, nesta reunião existe o preenchimento do Plano Individual de Desenvolvimento Pessoal. Depois desta reunião deve de existir um acompanhamento do colaborador no seu processo de desenvolvimento e melhoria contínua, tendo em consideração o planeamento efetuado para o período seguinte.

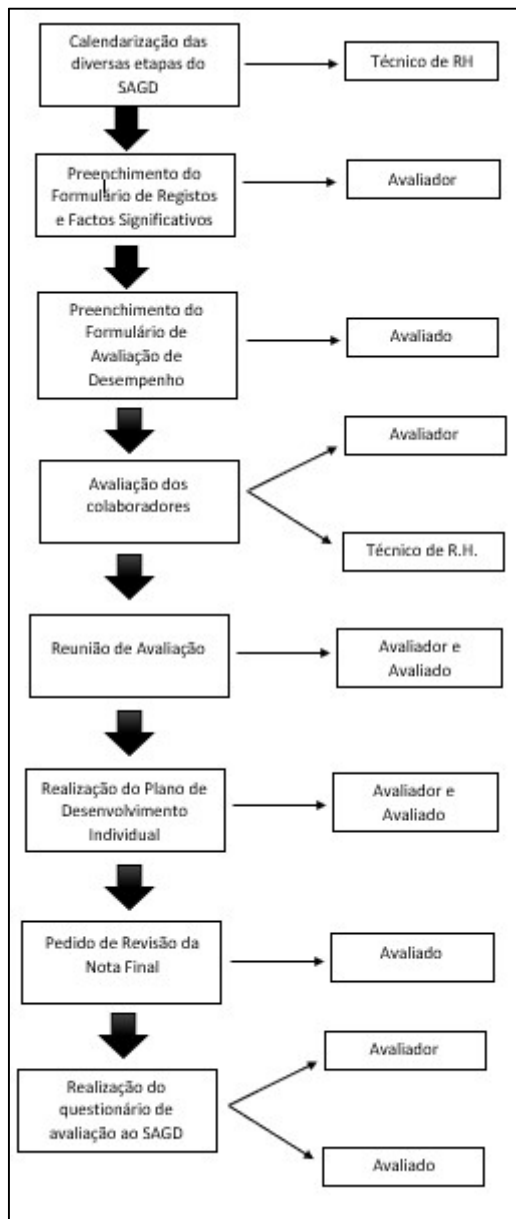
Todos os procedimentos, fases e indicações a realizar durante o SGAD encontram-se no Manual do SGAD da inCentea, todos os avaliadores e avaliados têm acesso a este documento, possibilitando os de tirar todas as suas dúvidas. Caetano (2008), refere que a elaboração e o fornecimento deste manual a todos os intervenientes é um passo bastante importante para boa execução do SGAD. O manual da inCentea é constituído por diversos capítulos, sendo eles: a explicação e os objetivos da implementação do SGAD, os procedimentos a cumprir, as dimensões a avaliar, as técnicas de avaliação, os erros mais comuns, a explicação dos diferentes intervenientes e as suas responsabilidades, os documentos que devem ser preenchidos e como o devem de fazer, a forma de os avaliadores comunicarem o feedback aos avaliados e os diferentes contactos em caso de dúvida no SGAD.

## **5.2. Proposta de melhoria do SGAD**

---

A proposta que irá ser apresentada de seguida para melhorar do SGAD da inCentea (figura 12) tem como objetivo principal tornar este sistema mais simples e mais completo, daí a incidência em diferentes pontos. Esta proposta só foi possível graças ao estágio realizado na inCentea e a revisão de literatura efetuada. Ambas foram ferramentas essenciais, o estágio porque proporcionou um melhor conhecimento do funcionamento interno da organização e de como funcionavam as diferentes ferramentas para a execução deste sistema. Quanto à revisão de literatura possibilitou um melhor conhecimento a nível académico que por sua vez viabilizou a proposta que irá ser exposta.

**Figura 12 - Proposta para melhorar o SGAD**



**Fonte: Elaboração própria**

Na figura 12 está exposta a proposta para melhorar o SGAD. O primeiro passo passa pelo técnico de recursos humanos realizar uma calendarização, de modo a que todos os intervenientes saibam até que data devem ter concluída cada etapa da avaliação. Depois de fornecida essa calendarização, cada interveniente deve realizar cada etapa que lhe pertence.

Deste modo, a primeira etapa a ser posta em prática é o preenchimento do Formulário de Registo e factos significativos pelos avaliadores, estes neste passo devem realizar o registo dos incidentes que consideram críticos para a avaliarem dos seus avaliados. De seguida, os avaliados devem de preencher o Formulário de avaliação de

desempenho, este deve ser preenchido tendo por base a reflexão dos seus comportamentos ao longo do período avaliado, ou seja, os avaliados devem de realizar a sua autoavaliação de forma consciente.

O terceiro passo deve ser realizado pelo avaliador e o técnico de recursos humanos. O avaliador deve de preencher o formulário de avaliação de competências dos seus avaliados, tendo em conta o comportamento dos mesmos durante o período de avaliação. Já o técnico de recursos humanos deve de preencher o formulário referente ao cumprimento dos objetivos por cada colaborador durante o período avaliado.

A reunião de avaliação é um dos passos mais importantes depois da avaliação, dado que esta é nada mais nada menos que uma reunião entre o avaliador e o avaliado que permite comparar a sua autoavaliação com os resultados obtidos. Além disso, é nesta reunião que é realizada a próxima etapa, o preenchimento do Plano de Desenvolvimento Individual, este consiste na elaboração de metas para melhorar o desempenho do colaborador, este passo é feito em conjunto, ou seja, é realizado pelo avaliado e avaliador.

A penúltima etapa apenas é realizada quando o avaliado sente que a sua avaliação não é justa, tendo necessidade de preencher o Pedido de Revisão de Nota Final, este possibilita lhe que a sua nota seja revista tal como toda a sua avaliação. A última etapa, prendesse pelo preenchimento de um questionário que irá permitir realizar uma avaliação ao SGAD, possibilitando perceber o que tem de ser melhorado, o que coreu bem e o que correu menos bem, bem como a maneira que cada interveniente se sente com a aplicação deste sistema.

### **A Plataforma do SGAD**

O primeiro passo para melhorar a SGAD da inCentea passa por a elaboração de uma plataforma que contenha as diferentes ferramentas. A atual plataforma apenas proporciona a realização da avaliação por competências e a avaliação por objetivos, deixando de parte a autoavaliação, o plano de desenvolvimento individual e o pedido de revisão de nota final.

Neste sentido, e como já referido na revisão de literatura, Caetano (2008) refere que a escolha do suporte informático é bastante importante, considerando esta escolha uma vantagem, pois este possibilita a existência de uma base de dados com o registo de todas as avaliações concretizadas em tempo real. Também, Gueutal (2003) refere que o uso de uma plataforma informática possibilita aos administradores o acesso a todos os dados históricos sobre cada colaborador e de cada UN. Além disso, este autor refere que com o uso desta

plataforma os intervenientes poderão receber notificações sobre a necessidade de realização de reuniões de avaliações, bem como as informações necessárias a considerar durante a reunião.

Payne et al (2009), refere que as organizações ao adotarem sistemas informáticos ficam a ganhar, uma vez que este possibilita o acesso a todos os intervenientes em tempo real as avaliações que estão a ser realizadas, tornando o sistema mais transparente, de modo a possibilitar avaliações mais justas e mais fáceis de justificar. Para além disso, menciona que um sistema informático facilita a arquivação das avaliações, possibilitando aos avaliados acederem as avaliações já realizadas, permitindo-os de reverem o que precisam de melhorar e quais as sugestões dadas pelos avaliadores. Por fim, este autor refere que este sistema possibilita uma melhor gestão dos relatórios de avaliação, de modo a estes serem usados quando existir necessidades de conformidade e tomadas de decisões referentes a aumentos salariais e promoções. Para um melhor funcionamento do sistema tem de existir uma boa base e como tal a existência de uma plataforma que albergue todas as ferramentas usadas durante o processo é bastante importante, pois irá proporcionar uma menor dispersão da informação. Naturalmente, esta plataforma tem de ser simples, não existindo subdivisões, apenas as essenciais, o que não acontece na Plataforma *Effectus*.

Uma vez que a inCentea é uma organização de gestão informática e já lançou um *software* empresarial não lhe seria difícil a elaboração de uma plataforma própria para realizar o seu SGAD. Deste modo, todos os intervenientes teriam acesso aos diferentes campos que tivessem de preencher e a informação estaria sempre guardada em segurança, possibilitando a sua consulta sempre que existisse uma dúvida sendo possível recorrer à plataforma e ter acesso a todos os documentos.

### **Calendarização**

Uma outra proposta de melhoria do sistema é a realização de uma calendarização, todos os intervenientes têm o direito de saber quando é que cada etapa vai ser realizada, permitindo lhes uma melhor organização da sua vida profissional. Este calendário deverá ser elaborado e facultado no início de cada ano civil, respeitando os limites já estabelecidos para a execução de cada fase.

Caetano (2008), refere que a calendarização deve ser feita de modo a que exista um alinhamento com todos os outros sistemas de gestão de recursos humanos, tais como o

recrutamento e seleção, a formação, o sistema de carreiras, entre outros. Além disso, este defende que esta deve ser feita para que esteja integrada no plano de desenvolvimento estratégico da organização. Deste modo, apresento um exemplo de uma calendarização é a tabela 2.

**Tabela 2- Proposta de Calendarização do SGAD**

Tarefa:	Data:
Formulário de avaliação de desempenho	13/12/2018
Avaliação por parte dos avaliadores	20/12/2018
Reunião de avaliação de desempenho e elaboração do plano de desenvolvimento individual	28/12/2018
Pedido de revisão da nota final	04/01/2019
Resposta ao pedido de revisão de nota final	25/01/2019
Avaliação do SGAD	01/02/2019
Elaboração dos relatórios finais	22/02/2019

**Fonte: Elaboração própria**

### **Questionário**

Por último, uma ferramenta fundamental para entender se o sistema foi bem implementado e quais as melhorias que podem ser efetuadas futuramente é a realização de um questionário a todos os intervenientes. A inCentea no seu SGAD não efetua este passo. Segundo Caetano (2008), é o último passo para uma boa execução do SGAD, sendo descrita por ele como a avaliação da avaliação. Também Osmani e Maliqi (2012), refere que se devem tomar medidas corretivas.

Wonnia e Yawson (2015), realizaram um estudo com o objetivo de perceberem quais as necessidades de melhoramento do sistema da *University for Development Studies*. Além disso, os autores queriam compreender se as metas de desempenho estabelecidas foram alcançadas com sucesso. Neste sentido, a proposta apresentada é uma adaptação desse mesmo questionário.

Este questionário não deverá ter mais do que três perguntas por cada subtópico, de modo a não ser muito longo e cansativo, é recomendável que sejam perguntas diretas para um melhor feedback dos intervenientes. Além disto, o ideal seria que este questionário se encontrasse na plataforma do SGAD, uma das propostas realizadas referida anteriormente, possibilitando uma melhor organização deste sistema.

Um exemplo de um possível questionário seria o que se segue:

Este instrumento tem como objetivo convidá-lo a refletir e a avaliar o SGAD, de modo a serem identificados os seus pontos de melhoria. Por favor, após a reflexão coloque, um “X” no campo que considere ser o nível de correspondência do SGAD.

Pergunta	Sim	Não
1. Está ciente que o seu desempenho é avaliado na inCentea?		
2. Sente que existe necessidade do SGAD na inCentea?		
3. Está ciente que existem diferentes métodos para avaliar o desempenho?		
4. Tem ideia clara de quais são os comportamentos, características ou resultados específicos que a organização espera de si?		

(Apenas os avaliadores)

Pergunta	Sim	Não
1. Define metas de desempenho para os avaliados alcançarem?		
2. Envolve os seus avaliados na definição dos objetivos de desempenho que espera dele?		
3. Dá a conhecer aos seus avaliados os seus resultados de desempenho?		

(A preencher apenas pelos avaliados)

Pergunta	Sim	Não
1. O seu avaliador envolve-o na definição dos objetivos de desempenho?		
2. O seu desempenho é reconhecido regularmente pelo seu avaliador?		

(A preencher pelos Avaliadores e Avaliados)

Pergunta	Sim	Não
1. Já recebeu alguma formação ou orientação sobre o SGDA da inCentea?		
2. Pretende receber formação ou orientação atualizada?		

3. Compreende a utilidade do SGAD?	
Entendo completamente	
Entendo	
Entendo Parcialmente	
Não entendo	

4. Qual o seu nível de participação na definição de metas?	
Completamente envolvido	
Envolvido	
De algum modo envolvido	
Não envolvido	

(A preencher apenas os avaliadores)

1. Como envolve os seus avaliados na definição de metas?	
Sento-me com os avaliados para definir metas	
Peço que os avaliados me definam as suas próprias metas	
Eu defino as metas e comunico-lhas	
Os avaliados apresentam uma proposta e discutimo-la	
Outra	

Obrigada pela sua colaboração!

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## 6. Conclusão

---

Analisando os quatro meses de estágio curricular na inCentea e a realização deste relatório de estágio, posso afirmar que ambos foram uma mais valia para o meu percurso profissional e académico. Uma vez que toda a parte prática só foi possível dada a existência de uma parte teórica.

O estágio, foi a parte prática, este possibilitou-me uma experiência de trabalho e uma visão geral de como funcionam as diversas tarefas num departamento de Recursos Humanos. Além disso, proporcionou-me a aprendizagem do uso de alguns programas usados pelo Grupo inCentea, tais como o Primavera, o CRM, *Microsoft Sharepoint* e a Plataforma *Effectus*.

Já a elaboração do relatório, a parte teórica, a revisão e as propostas de melhoria aqui exploradas permitiu-me explorar de forma sucinta em que consiste a Gestão e Avaliação do Desempenhos dos colaboradores. As propostas apresentadas só foram possíveis devido a revisão de literatura aqui escrita.

Este relatório demonstra que a Gestão e Avaliação de Desempenho é uma das ferramentas mais importantes na Gestão dos Recursos Humanos, dado que o capital humano é um fator chave para o sucesso empresarial. Além disso, todas as atividades realizadas pelos técnicos de recursos humanos têm por base o desempenho dos colaboradores. É através da gestão e avaliação de desempenho que a organização consegue compreender o desempenho e motivação dos seus colaboradores para atingirem os objetivos organizacionais.

Porém, neste relatório denotou-se que um SGAD numa empresa só faz sentido quando a empresa sente a necessidade da sua elaboração. Naturalmente, o primeiro passo é a definição do sistema de avaliação de desempenho para posteriormente existir um alinhamento com os diversos departamentos da organização. Além disso, este trabalho demonstrou que por vezes os métodos de avaliação podem parecer mais vantajosos que outros, a tipologia de avaliadores usadas numa organização podem parecer mais eficazes, porém isso não garante que quando mudado o contexto e aplicadas as mesmas escolhas em outra organização se continue a verificar a sua eficácia.

No que diz respeito ao Sistema de Gestão e Avaliação da inCentea, este está a ser implementado a pouco tempo. Maior parte dos colaboradores ainda não se sente familiarizado com este sistema, pois ainda se encontra em teste piloto. Além disso, a inCentea pretende que este possibilite um alinhamento com outros sistemas de gestão, o que naturalmente denota a sua crescente importância e a necessidade de um sistema bem estruturado.

Desta forma, a apresentação das propostas de melhoramento, irá ajudar a inCentea a tornar o seu sistema mais eficaz. Ademais permitirá um sistema mais prático e transparente que por sua vez levará a uma maior eficácia organizacional.

### **Limitações e Futura Investigação**

A proposta apresenta tem algumas limitações. Primeiro, o SGDA ainda se encontra em testes pilotos, apenas uma parte dos colaboradores tiveram acesso a estes. Dessa maneira não é possível a existência de uma estimativa de como vai ser a implementação e a eficácia em todos os departamentos. Além disso, é necessário que exista uma maior intervenção por parte dos técnicos de RH na implementação deste sistema, tal como mais formações acerca do SGAD aos seus intervenientes, bem como um melhoramento do sistema informático escolhido para a sua realização.

Por último, é bastante importante que os colaboradores recebam feedback ao longo do ano e não só quando é realizada a avaliação de desempenho. Sendo deste modo importante que o departamento de RH, promova sessões de feedback entre os avaliados e avaliadores.

Desta forma, futuramente é importante que seja estudada, uma componente que não foi aqui explorada e que é bastante importante para que exista um SGAD com sucesso: as diferentes componentes de avaliação de competências, estas devem ser incluídas nos questionários de avaliação e deve de ser estudada o sucesso da sua inclusão na avaliação de desempenho.

## Bibliografia

---

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 2249–8958.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management — And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 145(August 2007), 139–145. <https://doi.org/10.1002/job>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (K. P. Limited, Ed.) (11<sup>o</sup>). London and Philadelphia.
- Asmuß, B. (2008). PERFORMANCE APPRAISAL INTERVIEWS: Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408–430. <https://doi.org/10.1177/0021943608319382>
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337–352.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. (L. Horizonte, Ed.) (2<sup>o</sup>). Lisboa.
- Camardella, M. J. (2003). Effective Management of the Performance-Appraisal Process. *Employment Relations Today*, 30(1), 103–108. <https://doi.org/10.1002/ert.10080>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). DOING COMPETENCIES WELL : BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Cascio, W. F., & Bernardin, H. J. (1981). IMPLICATIONS OF PERFORMANCE

- APPRAISAL LITIGATION FOR PERSONNEL DECISIONS. *Personnel Psychology*, 34(2), 211–227.
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Review*, 7(2), 219–227.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (E. Sílabo, Ed.) (1º). Lisboa.
- Centranum, L. M., Auckland, H. C.-T., & Allpress, K. N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand journal of psychology*, 34(2), 117–126.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos - Edição compacta*. (Atas, Ed.) (São Paulo:). São Paulo.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526–541. <https://doi.org/10.1108/02683940410543605>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (E. Sílabo, Ed.) (3º).
- Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating , Leader – Member Exchange , Perceived Utility , and Organizational Justice on Performance Appraisal ... *Journal of Business Ethics*, 119(2), 265–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1634-1>
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Denisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal , Performance Management and Improving Individual Performance : A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.
- Gueutal, H. G. (2003). The brave new world of eHR. *Advances in human performance and cognitive engineering research*, 3, 13–36.
- Grupo inCentea. (2017). Documentação interna. Portugal

- Hartog, D. N. Den, Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology, 53*(4), 556–569.
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self – Other Agreement in Job Performance Ratings : A Meta-Analytic Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 353–370. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672.
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2013). Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 24*(1), 35–58. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut019>
- Islam, R., & Rasad, M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP : A Case Study. *Asia Pacific Management Review, 11*(3), 163–176.
- Klein, H. J., Snell, S. A., & Wexley, K. N. (1987). Systems Model of Performance Appraisal Interview Process. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 26*(3), 267–280.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive Supervisor Feedback is Not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. *Human Resource Management, 56*(3), 519–531. <https://doi.org/10.1002/hrm.21785>
- Lieber, L. D. (2011). Performance Evaluations : More Important Than Ever in 2011. *Employment Relations Today, 38*(1), 99–106. <https://doi.org/10.1002/ert>
- Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management : The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management, 46*(2), 91–117. <https://doi.org/10.1177/0091026017704440>
- Martone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency-Based Performance-Management System. *Employment Relations Today, 30*(3), 23–32.
- McAfee, R. B., & Champagne, P. J. (1993). Performance management: A strategy for improving employee performance and productivity. *Journal of Managerial Psychology, 8*(5), 24–32.

- Meinecke, A. L., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2017). What Happens During Annual Appraisal Interviews? How Leader–Follower Interactions Unfold and Impact Interview Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, (March). <https://doi.org/10.1037/apl0000219>
- Mihai, R. (2017). Performance management in the context of globalization. *Theoretical and Applied Economics*, XXIV(1), 203–208.
- Mikhaylov, F., Julia, K., & Eldar, S. (2014). Current tendencies of the development of service of human resources management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 330–335. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.072>
- Neves, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. (R. Editores, Ed.). Lisboa.
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management , Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434–441. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.052>
- Otley, D. (1999). Performance management : a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Payne, S. C., Boswell, W. R., Horner, M. T., Schroeder, A. N., & Stine-Cheyne, K. J. (2009). Comparison of online and traditional performance appraisal systems. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 526–544. <https://doi.org/10.1108/02683940910974116>
- Petru, Ę., & Jozsef, B. (2014). Human resources , quality circles and innovation. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1458–1462. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00611-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00611-X)
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322–334. <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken ? *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146–164.

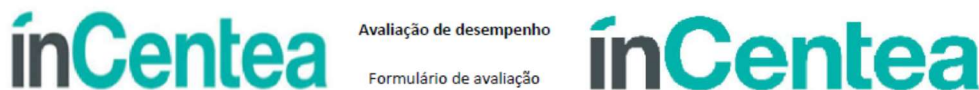
- Qureshi, J. A., Shahjehan, A., & Afsar, B. (2010). Performance management systems : A comparative analysis. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1856–1862.
- Rizvi, M. A. (2017). A feedback model for an effective performance appraisal system. *Journal for Global Business Advancement*, 10(2), 140–157.
- Selden, B. S., & Sowa, J. E. (2011). Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations: Management and Staff Perspectives. *Public Personnel Management Volume*, 40(3), 251–264.
- Thomas, R. J. (1988). What is Human Resource Management? *Work, Employment & Society*, 2(3), 392–402.
- Tomi, S., Tadić, J., & Sedlak, O. (2016). Analysis of the Aspects of Performance Management System. *TEM Journal*, 5(4), 451–459. <https://doi.org/10.18421/TEM54-07>
- Wonnia, L. K., & Yawson, M. (2015). An Assessment of the Performance Appraisal System of the University for Development Studies. *European Journal of Business and Management*, 7(17), 1–17.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## **Anexos**

---

# Anexo 1 – Formulário de avaliação de competências



Este instrumento tem como objectivo convidá-lo a reflectir e avaliar o desempenho do seu Colaborador, nas dimensões em análise. Por favor, após a reflexão coloque, no campo "Avaliação" (colorido a verde), o valor correspondente ao que considera ser o nível de desempenho do seu Colaborador.

Colaborador: Hélder João de Almeida Orvalho

Avaliador

Sónia Alexandra Claro Rosário

Área avaliação: Consultor Técnico

Tipo avaliação: Hetero-avaliação

Período de avaliação: 2º Semestre

Autonomia	
1.	Rejeita situações em que é obrigado a tomar decisões e revela iniciativa na resolução de problemas. Necessita de supervisão apertada e constante.
2.	Realiza as tarefas rotineiras de forma previsível, mas não abdica de uma supervisão próxima. Evita ao máximo tomar decisões e revela insegurança perante situações pouco convencionais e de complexidade moderada.
3.	Executa as tarefas do dia a dia com confiança e autonomia, não necessitando de feedback e supervisão constantes para a tomada de decisões rotineiras de complexidade moderada.
4.	É capaz de organizar os seus conhecimentos e recursos para executar o seu trabalho e tomar decisões de forma confiante e independente. Revela iniciativa na busca de soluções para situações ou problemas novos.
5.	Destaca-se do conjunto de colaboradores pela procura ativa de situações em que possa exercer as suas responsabilidades com elevada autonomia, respeitando os limites estabelecidos e com elevado desempenho. Reage muito positivamente a situações complexas e inesperadas, utilizando de forma eficaz e inovadora todos os recursos ao seu dispor, encontrando soluções de reconhecido valor.

Avaliação: 3

Orientação para a Mudança	
1.	Revela baixa receptividade à mudança e/ou adoção de novos procedimentos, adotando uma atitude de resistência. Privilegia ambientes de trabalho seguros e conhecidos. A sua atitude contagia negativamente o seu ambiente/equipa.
2.	Reconhece necessidades de melhoria mas não procura ativamente soluções para os mesmos de forma autónoma e proativa. Não contribui para a implementação efetiva de mudanças que tragam valor acrescentado.
3.	Demonstra sentido crítico e abertura para aplicar novas abordagens, adaptando-se com facilidade a novas práticas ou procedimentos, validando-os e incorporando-os sempre que se revelam eficazes, ou reformulando e testando quando é necessário. Mantem a sua motivação e proatividade em busca das melhores soluções.
4.	Adapta-se e colabora ativamente na implementação de processos de mudança, ao seu nível de responsabilidade, ultrapassando obstáculos/ou constrangimentos de forma positiva. Contagia positivamente os seus pares na adoção de novas práticas.
5.	Destaca-se dos seus pares pela atitude consistente, em contextos diversos, de promoção da mudança e a procura sistemática de novas abordagens que revelam acrescentar valor para a organização. Contribui de forma ativa e decisiva nos processos de mudança, antecipando situações e oportunidades que não são óbvias, gerando resultados evidentes.

Avaliação: 3

Orientação para o Cliente	
1.	Centra-se no desempenho das suas funções, manifestando pouca disponibilidade e predisposição para recolher informações e satisfazer necessidades dos clientes.
2.	Demonstra uma atitude meramente reativa às necessidades dos clientes, sem grande consciência da importância da satisfação das necessidades dos mesmos. Age de forma a satisfazer apenas as suas necessidades mais evidentes. Não incorpora o estrito respeito pela confidencialidade da informação.
3.	Estabelece uma relação de entendimento com o cliente, prestando-lhe um serviço com um grau de qualidade satisfatório. Colabora ativamente com o cliente na procura de soluções que garantam a resposta às suas necessidades. Revela cumprir as boas práticas de confidencialidade da informação.
4.	Analisa, de forma sistemática, as necessidades dos clientes e baseia-se nas informações que recolhe para assegurar uma maior adequação e eficácia dos serviços, antecipando assim potenciais necessidades. Integra na sua prática a partilha, com a área adequada, das necessidades adicionais indetificadas no cliente de forma a que possam existir uma complementaridade de oferta de serviços.
5.	Destaca-se pela sua capacidade de prestar um serviço que excede as expectativas do cliente, adequando a informação às necessidades do mesmo, o que é positivamente percecionado e valorizado por parte do cliente. Contribui ativamente para uma imagem de qualidade da empresa, fidelização do cliente e para a criação de oportunidades de oferta de outros serviços ao cliente, o que se reverte em resultados efetivos para a empresa. Revela absoluto respeito pela confidencialidade da informação.

Avaliação: 3

Cooperação	
1.	Revela grande dificuldade em partilhar informações e recursos e em integrar-se como membro de uma equipa de trabalho.
2.	Partilha informações e recursos apenas quando solicitado. Na maioria das situações, privilegia os seus interesses e objetivos, não centrando a sua atenção no êxito dos objetivos comuns.
3.	Tem um papel ativo e cooperante no seio da equipa, partilhando os conhecimentos e recursos que contribuem para o alcance dos objetivos comuns. Interage de forma a promover um clima propício ao debate de ideias, opiniões e partilha de boas práticas. Encoraja o trabalho de equipa como forma de alcançar os melhores resultados.
4.	

<b>Cooperação</b>	
	Motiva e mobiliza os outros para uma colaboração eficaz. Antecipa e elimina obstáculos ao trabalho em equipa. Promove um clima que fomenta a responsabilidade partilhada perante os sucessos e insucessos, aumentando o nível de compromisso entre todos. Partilha com a equipa boas práticas incentivando a sua incorporação.
5.	Destaca-se do conjunto de colaboradores e é referência para os seus pares. Estabelece as condições para uma elevada performance do trabalho em equipa, como forma de atingir objetivos coletivos. Envolve e motiva os outros, através de uma postura dinâmica e entusiástica, partilhando ativamente boas práticas.
<b>Avaliação: 3</b>	

<b>Capacidade Analítica</b>	
1.	Demonstra dificuldade em analisar criticamente informação relacionada com a sua actividade, não revelando empenho e exigência no trabalho que desenvolve. Perante um obstáculo bloqueia não contribuindo para a resolução do mesmo.
2.	Demonstra capacidade para analisar problemas e informação, estabelecendo relações de causa e efeito mas não é consistente na sua resolução e na geração de alternativas. O seu trabalho por vezes não é consistente, evidenciando erros que poderiam ser evitados com uma atitude mais crítica perante o mesmo.
3.	Identifica problemas e gera possíveis soluções, comprometendo-se com a implementação das mesmas de forma a garantir a qualidade do trabalho. Revela capacidade de análise crítica da informação. O seu trabalho é confiável.
4.	Demonstra, na maioria das vezes e de forma eficiente, analisar de forma crítica e rigorosa a informação, detetando erros ou irregularidades e gerando soluções capazes de cumprir com os objetivos que se pretendem atingir ou com a qualidade exigida.
5.	Destaca-se pela capacidade para identificar, perante situações complexas, possíveis desvios, erros ou irregularidades, avaliando o seu impacto e desenvolvendo estratégias eficazes. Demonstra conciliar e coordenar múltiplas informações de diferentes fontes, garantindo a resolução de problemas de qualquer nível de complexidade. É reconhecido pelos pares como um exemplo.
<b>Avaliação: 3</b>	

**Questões**

<b>1- Observações</b>	

Dimensão de análise	Ponderação	Avaliação
Autonomia	20,00 %	3
Orientação para a Mudança	20,00 %	3
Orientação para o Cliente	20,00 %	3
Cooperação	20,00 %	3
Capacidade Analítica	20,00 %	3
		<b>Nota final 3,0</b>

Avaliador:

Avaliado:

# Anexo 2 - de Formulário de Registo de Factos Significativos



## REGISTO DE FACTOS SIGNIFICATIVOS

<b>Colaborador:</b>	<b>Função:</b>
<b>Equipa:</b>	<b>Ano Avaliação:</b>

Por favor, regista no quadro seguinte todos os factos, ocorrências, incidentes críticos ou outros elementos relevantes para a análise e avaliação do colaborador.

Factos Significativos / Ocorrências	Data
	__/__/__ ____
	__/__/__ ____
	__/__/__ ____
	__/__/__ ____
	__/__/__ ____

Assinatura: \_\_\_\_\_



## Anexo 3 – Formulário de autoavaliação



### Registo de auto-avaliação

O registo de auto-avaliação pretende convidar-te a refletir sobre o teu desempenho facilitando o teu processo de preparação para a reunião de desempenho com o teu gestor de equipa.

Nome :			
Equipa:		Função:	
Gestor de Equipa		Data:	

Este documento deverá ser enviado ao Gestor de Equipa e abordado no momento da reunião de avaliação.

Globalmente como avalias o teu trabalho durante o ano de 2017?

O que destacas positivamente? (refere exemplos concretos)

Quais foram as maiores dificuldades? (refere exemplos concretos)

Quais os aspetos que mais te motivam e quais os fatores de insatisfação?

O que podes fazer para melhorar o teu desempenho? (refere ações concretas)



inCentea – Tecnologia de Gestão, S.A.

Pág. 1 / 2

Portugal - Angola - Cabo Verde - Espanha - Moçambique - São Tomé e Príncipe

Quais consideras serem as tuas necessidades de formação?

27, de Setembro de 2017

Nome

# Anexo 4 - Plano de Desenvolvimento Individual



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (Instrumento preenchido pelo Colaborador e Gestor de Equipa - Consensualização das áreas de melhoria)					
Colaborador:			Função:		
Equipa:		Gestor de Equipa:		Data:	
Identificação de Áreas Melhoria/	Aspetos fundamentais a desenvolver (o que melhorar no desempenho)	Estratégias de Desenvolvimento (Formação, treino, recursos, acompanhamento...)	Impacto esperado no desempenho	Data de monitorização	Assinaturas (Col. e Chefe)
1.	a)			/ /	
	b)			/ /	
	c)			/ /	
2.	a)			/ /	
	b)			/ /	
	c)			/ /	
3.	a)			/ /	
	b)			/ /	
	c)			/ /	



inCentea – Tecnologia de Gestão, S.A.

Pág. 1 / 2

Portugal - Angola - Cabo Verde - Espanha - Moçambique - São Tomé e Príncipe

Áreas Melhoria/ Área de desempenho	Estado (assinale com X)		Data	Assinaturas (Colaborador e Gestor de Equipa)
	Atingiu	Não atingiu		
1.a)			/ /	
1.b)			/ /	
1.c)			/ /	
2.a)			/ /	
2.b)			/ /	
2.c)			/ /	
3.a)			/ /	
3.b)			/ /	
3.c)			/ /	

Observações:

Observações do Colaborador

Observações do Gestor de Equipa

Assinatura Gestor de Equipa: \_\_\_\_\_

Assinatura Colaborador: \_\_\_\_\_



inCentee – Tecnologia de Gestão, S.A.

Pág. 2 / 2

Portugal - Angola - Cabo Verde - Espanha - Moçambique - São Tomé e Príncipe

# Anexo 5 - Pedido de Revisão de Nota Final

**inCentea**

TECNOLOGIA DE GESTÃO

## PEDIDO DE ANÁLISE E REVISÃO DA NOTA FINAL

Nome Completo			
Unidade de Negócio:		Função:	
Gestor de Equipa:			

Este documento deverá ser encaminhado para o Gestor da Unidade de Negócio.

Tendo conhecimento do resultado final da avaliação referente ao ano de \_\_\_\_\_ venho apresentar a minha discordância quanto à nota final da minha avaliação de desempenho e apresentar o pedido da sua reanálise:

### Fundamentos da discordância da avaliação.

(Indique factos concretos que fundamentem a sua discordância)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

\_\_\_\_ Assinatura



inCentea – Tecnologia de Gestão, S.A.

Pág. 1 / 3

Portugal - Angola - Cabo Verde - Espanha - Moçambique - São Tomé e Príncipe

**Parecer do Gestor da Unidade de Negócio**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

\_\_\_\_ Assinatura

**Decisão da Direção de Recursos Humanos.**

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_

\_\_\_\_ Assinatura

#### **Pedido de Revisão da Nota Final**

Nos casos em que o Colaborador não concorde com a Nota Final tem ao seu dispor a possibilidade de apresentar recurso, de acordo com os seguintes trâmites:

- a) A reclamação da nota deverá ser apresentada por escrito, com a devida argumentação das razões da discordância, no prazo de 5 dias úteis após a publicação da nota final. Deverá ser enviada para o Gestor da Unidade de Negócio, por e-mail, com pedido de recibo de leitura, com conhecimento do Gestor de Equipa.
- b) A reclamação será analisada pelo Gestor da Unidade de Negócio, que após a análise convocará os interlocutores adequados (gestor de equipa e o colaborador);
- c) Caso a argumentação apresentada na reclamação seja válida e legitime uma flagrante injustiça, poderá haver lugar à correção da nota final, com a devida fundamentação por escrito, desde que com a concordância dos vários intervenientes;
- d) Nos casos em que não exista concordância manter-se-á a nota resultante da reunião inicial;
- e) Após a decisão final a mesma será comunicada, por escrito, ao Colaborador, com o conhecimento do Gestor de equipa. O Gestor da Unidade de Negócio terá um prazo máximo de 15 dias úteis para dar resposta à reclamação apresentada.
- f) Se não for possível a resolução da situação junto da chefia do Colaborador que apresentou a reclamação o Gestor da Unidade de Negócio apresentará à Direção de Recursos Humanos o enquadramento da situação para decisão superior. Deverá ser dada resposta no prazo de 5 dias após a receção do pedido de recurso.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*