

SEGUNDO CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho para uma Consultora de Gestão e Recursos Humanos

Inês Alexandra Silva Marinho

M

2021



FACULDADE DE ECONOMIA



DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO PARA UMA CONSULTORA DE GESTÃO E
RECURSOS HUMANOS

Inês Alexandra Silva Marinho

Relatório de estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Maria Teresa Campos Proença

2021

Agradecimentos

A todos os que me acompanharam e ajudaram ao longo do meu caminho acadêmico e ao longo deste projeto. Em especial:

À *Entidade Promotora de Estágio*, desde a administração a todos os seus colaboradores, pelo acolhimento, pelas aprendizagens partilhadas e pela confiança depositada neste projeto.

À *Professora Doutora Teresa Proença*, por toda a sua compreensão, disponibilidade e orientação proporcionada para a concretização deste trabalho.

À *Catarina*, à *Patrícia*, à *Ana* e à *Carolina*, pela amizade, pelo companheirismo e pelos bons momentos partilhados ao longo destes cinco anos.

À *Inês Miguel*, à *Rita*, à *Maria Inês* e à *Mónica*, por serem o meu exemplo de dedicação e perseverança e por mesmo longe se fazerem sempre presentes em todos os momentos e conquistas.

À *Sara*, à *Dona Conceição* e ao *Senhor António*, por serem a melhor família que a vida me poderia ter trazido.

Ao *Tommy*, ao *Fred* e ao *Kinder*, pela lealdade, por todos os mimos e traquinices e por serem os meus melhores companheiros de quatro patas.

À *Dona Otília*, pelo seu exemplo e dedicação, por nunca me deixar desistir e apoiar todas as minhas conquistas ao longo da vida.

Às minhas *Avós*, pelos valores que me incutiram, por me tornarem na pessoa que sou hoje e que, estejam onde estiverem, sei que estarão orgulhosas.

Ao meu *Irmão*, por acreditar em mim, por me ter como um exemplo e me fazer querer ser melhor a cada dia.

Ao *Carlos*, por ser o meu abrigo, a minha força, o colo e a certeza a que me agarro todos os dias.

Resumo

O presente trabalho decorreu da realização de um estágio curricular, num período médio de seis meses, numa consultora de gestão e recursos humanos, com o principal objetivo de desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho para as duas áreas de trabalho da organização, nomeadamente a área de consultoria de RH e a área de outsourcing.

Este projeto surge da necessidade da entidade promotora de estágio atualizar um anterior sistema de avaliação de desempenho, tornando-o aplicável a todas as funções existentes dentro da organização, bem como adaptá-lo à nova realidade de trabalho decorrente do regime de teletrabalho.

Neste sentido, o presente relatório iniciou-se pela realização de uma revisão teórica da literatura sobre os conceitos de Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, concentrando-se numa revisão mais aprofundada sobre a Avaliação de Desempenho e de todas as suas temáticas implícitas, nomeadamente no que diz respeito aos seus métodos, critérios e condições de eficácia. A metodologia de investigação adotada foi o método qualitativo de investigação-ação, que pressupõe simultaneamente ação e investigação, baseado na necessidade de resolução de problemas reais. A recolha de dados foi realizada através de diferentes instrumentos abrangidos pelas diferentes técnicas: de observação, de conversação e de análise documental.

A proposta apresentada do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) foi baseada no anterior SAD iniciado pela organização e no seu propósito de ser um instrumento de avaliação baseado na gestão de competências e que privilegia a existência de feedback contínuo aos colaboradores.

Ao longo deste relatório é possível acompanhar todas as fases de construção deste instrumento de avaliação, desde a análise e descrição de funções, à definição dos perfis de competências e dos seus indicadores comportamentais, até à construção do questionário de avaliação e à sua aplicação através da realização de um teste-piloto.

O presente trabalho, e a proposta apresentada, se aplicada futuramente numa perspetiva de validação final dentro da organização e criadas as condições necessárias à sua implementação, constituirá um instrumento importante de avaliação de competências para a entidade promotora de estágio.

Palavras-Chave: Desempenho; Avaliação de Desempenho; Competências; Feedback.

Abstract

The present thesis is the result of a curricular internship, over a period of six months, in a management and human resources consultant company. The main objective was developing a Performance Assessment System to be applied by Human Resources (HR) consultancy and the outsourcing area.

This project came to life from the need to update a previous performance evaluation system, making it applicable to all existing functions within the organization, as well as adapting it to the new work reality - telework regime.

With the previous need in mind, the work began by conducting a theoretical review of the literature regarding the concepts of Performance Management and Performance Appraisal. The focus was on a more in-depth review of Performance Appraisal and all its implicit themes, namely its methods, criteria, and conditions of effectiveness. The research methodology adopted was the qualitative research-action method, which simultaneously assumes action and investigation, based on the need to solve real problems. Data collection was carried out using different instruments covered by different techniques: observation, conversation, and document analysis.

The Performance Assessment System proposed was based on the previous Performance Assessment System. This tool was created by the company and was based on the skills and know-how management with a constant feedback policy. Throughout this report, it is possible to monitor all phases of the construction of this assessment instrument: 1. from the analysis and description of functions; 2. to the definition of skills profiles and their behavioral indicators; 3. to the construction of the assessment questionnaire and its application within a pilot test.

The present work, the Performance Assessment System proposed, if properly validated and implemented correctly, will constitute an important skills assessment tool for the company that allowed this internship.

Keywords: Performance; Performance Appraisal; Skills; Feedback.

Índice

Capítulo I – Introdução	1
Capítulo II – Revisão da Literatura.....	3
1. Gestão de Desempenho.....	3
1.1. Conceito e objetivos.....	3
2. Avaliação de Desempenho	4
2.1. Conceito	4
2.2. Critérios da Avaliação de Desempenho.....	5
2.3. Métodos da Avaliação de Desempenho	6
2.4. Condições de eficácia da Avaliação de Desempenho.....	7
2.5. Obstáculos à eficácia – Erros e Enviesamentos	8
Capítulo III - Objetivos de Investigação	10
Capítulo IV – Metodologia.....	11
1. Enquadramento Metodológico	11
1.1. Investigação-Ação	11
1.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	12
2. Procedimentos de Recolha de Dados – Fases da Investigação	13
2.1. 1ª Fase: Integração e Identidade Organizacional	14
2.2. 2ª Fase: Análise e Descrição de Funções	15
2.3. 3ª Fase: Redefinição do Sistema de Avaliação de Desempenho	16
2.4. 4ª Fase: Implementação da Proposta Elaborada – Teste-piloto	17
3. Entidade Promotora de Estágio.....	18
Capítulo V – Apresentação e Discussão de Resultados	21
1. Análise e Descrição de Funções.....	21
2. Desenho do novo Sistema de Avaliação de Desempenho	26

3. Estratégia de Comunicação e Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	30
Capítulo VI – Conclusões e Limitações	33
1. Conclusões	33
2. Limitações	35
Referências	38
Anexos.....	40

Índice de Figuras

Figura 1. Organograma da Entidade Promotora de Estágio	20
Figura 2. Ponderações por competência	29
Figura 3. Questionário em formato online.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1. Fases da Investigação, Objetivos e Procedimentos de Recolha de Dados	14
Tabela 2. Escala de Avaliação de Competências.....	16
Tabela 3. Competências transversais	23
Tabela 4. Competências específicas - Consultor RH.....	24
Tabela 5. Competências específicas - Coordenador da área de outsourcing.....	25
Tabela 6. Competências específicas - Técnico administrativo/ Controller / Marketing.....	26
Tabela 7. Níveis de desempenho.....	28
Tabela 8. Matriz de conversão dos níveis de desempenho	28
Tabela 9. Categorias de competências	29

Índice de Anexos

Anexo I. Organograma Geral da Entidade Promotora de Estágio	40
Anexo II. Exemplo de Descritivo Funcional.....	42
Anexo III. Questionários de Avaliação de Desempenho	43
Anexo IV. Esboço do Manual de Avaliação de Desempenho	47
Anexo V. Versão online do questionário da Avaliação de Desempenho	51

Índice de Abreviaturas

AD – Avaliação de Desempenho

GD – Gestão de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistemas de Avaliação de Desempenho

Capítulo I – Introdução

Com a realidade do mundo do trabalho em constante mudança, é cada vez mais necessário repensar nas Avaliações de Desempenho, para que estas acompanhem também as atuais transformações. Neste sentido, e na consciência de que grandes empresas têm vindo a redesenhar os seus sistemas de Avaliação de Desempenho, este projeto tem como propósito inicial, perceber quais as necessidades atuais do mundo de trabalho no que diz respeito às reformulações dos Sistemas de Avaliação que, cada vez mais, se encontram desenquadrados com os objetivos das organizações, uma vez que nem sempre os objetivos individuais estão alinhados com os objetivos da organização (Aguinis, 2009). E, posteriormente, redesenhar o Sistema de Avaliação de Desempenho de uma empresa que atua na área da consultoria em gestão e recursos humanos.

A consultora Watson Wyatt (*cit in* Pulakos, 2009) recolheu dados que revelaram que apenas 30% dos trabalhadores consideravam que o Sistema de Avaliação de Desempenho da sua empresa os ajudava a melhorar a performance e menos de 40% afirmaram que estes sistemas são capazes de proporcionar objetivos de desempenho claros, gerar *feedback* justo ou usar a tecnologia de forma eficaz. (Pulakos, 2009)

Apesar de a Avaliação de Desempenho (AD) gerar diversas discórdias quanto à sua validade em todo o seu processo e utilidade dos seus resultados, esta tem uma grande influência individualizada na vida profissional de cada colaborador, mais do que qualquer outro processo de gestão. (Kondrasuk, 2011) A AD, quando realizada num processo contínuo, pode tornar uma organização mais eficiente, na medida em que permite identificar aspetos de destaque e de desenvolvimento no desempenho dos seus colaboradores. (Kondrasuk, 2011)

Segundo Chiavenato (2008), a Avaliação de Desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas, sendo que para alcançar essa eficácia, a AD deve concentrar-se no desempenho atual, mas também no alcance de metas e objetivos, salientando que o desempenho e os objetivos devem ser questões indissociáveis da Avaliação de Desempenho.

É no seguimento destas preocupações que este projeto se vai fundamentar para a concretização do seu propósito principal, como referido anteriormente, o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho numa Consultora de Gestão e Recursos Humanos, que resulta de um estágio curricular realizado num período médio de seis meses.

O ponto de partida deste trabalho inicia-se exatamente pela revisão da literatura à volta deste tema que é a Avaliação de Desempenho, de forma a fazer uma abordagem fundamentada das diferentes perspetivas que vários autores têm vindo a defender. Como abordado anteriormente, torna-se essencial também começar pela investigação aprofundada acerca das reestruturações que os sistemas de avaliação de desempenho têm vindo a sofrer nas organizações, de forma a conhecer as necessidades atuais do mercado e como diferentes empresas estão a corresponder a essas necessidades.

Também a organização de estágio procura adaptar-se às novas tendências do mercado, de forma a corresponder às necessidades atuais, fazendo a atualização dos seus métodos, tendo como objetivo atual a atualização e redefinição do seu Sistema de Avaliação de Desempenho, numa perspetiva de melhoria contínua. O anterior Sistema de Avaliação de Desempenho nunca foi aplicado, por estar desenquadrado, quer a nível de aplicabilidade em contexto de teletrabalho, quer ao facto de não estarem abrangidas todas as funções existentes na organização atualmente.

Este relatório estará então organizado em diferentes capítulos, sendo que o primeiro é dedicado à presente introdução, seguindo-se um segundo, correspondente à revisão de literatura, como já referido anteriormente, onde serão abordados e distinguidos inicialmente os principais conceitos de Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho, seguindo-se uma revisão mais aprofundada sobre AD, que é o tema base de todo este trabalho. No entanto, a distinção entre os dois conceitos torna-se imprescindível para um melhor entendimento da problemática abordada, uma vez que, embora a Avaliação de Desempenho seja um componente importante da Gestão de Desempenho, ela é apenas uma parte do todo. (Aguinis, 2009).

Findo o capítulo dedicado à revisão da literatura, serão seguidamente apresentados os principais objetivos da presente investigação, que decorrentes da realização de um estágio curricular, orientaram toda a construção do presente trabalho de investigação. O quarto capítulo, estará inteiramente dedicado à metodologia, onde será apresentada a descrição da metodologia adotada para a realização do trabalho e para o cumprimento dos objetivos definidos para a concretização do mesmo.

Por último, serão apresentados e discutidos, no quinto capítulo, os resultados, seguindo-se o sexto e último capítulo, correspondentes às conclusões finais e às limitações de todo o trabalho de investigação realizado.

Capítulo II – Revisão da Literatura

1. Gestão de Desempenho

1.1. Conceito e objetivos

A Gestão de Desempenho é o processo organizacional através do qual se definem os padrões de resultados e valores organizacionais que se encontram alinhados com a estratégia e objetivos da organização. (Den Hartog & Verburg, 2004)

Segundo Aguinis (2009); a Gestão de Desempenho exige uma ligação entre a missão e os objetivos da organização. Permitindo que as atividades e resultados dos colaboradores sejam concordantes com os objetivos da organização e, conseqüentemente, permitam que a organização obtenha uma vantagem competitiva de negócio. Ou seja, a Gestão de Desempenho afirma-se como uma ligação entre o desempenho dos colaboradores e os objetivos organizacionais, justificando assim, o contributo de cada um para o cumprimento desses mesmos objetivos. Só assim os colaboradores estarão mais dispostos a contribuir para um Sistema de Gestão de Desempenho, se o reconhecerem como uma forma útil de melhorar os seus desempenhos (Mullins, 2007).

Espera-se que, através da ligação efetiva entre o desempenho dos colaboradores e os objetivos organizacionais, se promova a melhoria do funcionamento da organização de uma forma geral. Mas, de forma a ser cumprido este propósito de melhoria, têm de simultaneamente serem colocadas em prática atividades cruciais, como a definição dos objetivos organizacionais, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, o desenho de sistemas de compensação adequados, estratégias de formação e desenvolvimento, mecanismos de melhoria de desempenho, planeamento de carreiras e aculturação organizacional. (Cunha et al., 2018)

A autora Pulakos (2009), numa abordagem complementar à dos autores anteriores, considera que a Gestão de Desempenho é o processo através do qual as organizações comunicam expectativas e orientam os comportamentos de forma a atingir objetivos centrais, enquanto identificam programas de desenvolvimento ou outras ações mais específicas para melhorar o desempenho dos colaboradores.

No entanto, apesar da centralidade e relevância da Gestão de Desempenho, quer para a gestão das organizações de uma forma geral, quer particularmente para a Gestão de Recursos Humanos, esta tem vindo a ser alvo de diferentes polémicas, devido às dificuldades intrínsecas ao seu desenho, implementação e operacionalização (O’Leary & Pulakos, 2011). O desenho do processo de Gestão de Desempenho, prévio à avaliação efetiva do mesmo,

reveste-se de uma importância elementar para garantir o sucesso da posterior Avaliação de Desempenho e para produzir resultados efetivos na organização e nos seus elementos.

Segundo O’Leary & Pulakos (2011), os Sistemas de Gestão de Desempenho raramente são eficazes apesar do tempo, esforços e recursos aplicados no seu desenvolvimento. Ainda que reconheçam a sua importância em determinados contextos, os autores consideram que os próprios sistemas formais de Gestão de Desempenho se encontram desfasados da realidade quotidiana da organização, a qual é determinante na eficácia da Gestão de Desempenho. A sugestão dos autores é que seja dedicada uma maior atenção à melhoria da comunicação e dos diferentes aspetos da relação entre gestor e colaborador, que são considerados fulcrais para uma gestão eficiente do desempenho.

2. Avaliação de Desempenho

2.1. Conceito

Definido o conceito de Gestão de Desempenho, e de ter ficado claro a importância deste instrumento para gerir o desempenho dentro das organizações, torna-se essencial a abordagem e definição de um componente importante da Gestão de Desempenho – a Avaliação de Desempenho (Aguinis, 2009).

Para Caetano (2009) a Avaliação de Desempenho consiste num procedimento, cujo objetivo é identificar, analisar, avaliar e desenvolver o desempenho dos colaboradores, para que este esteja completamente alinhado com os objetivos da organização.

A ligação entre os objetivos organizacionais e as expectativas quanto ao desempenho dos colaboradores pode partir através da análise e definição dos descritivos funcionais. Estes documentos transmitem, de forma clara, as competências e todos os requisitos necessários para o exercício de cada função e para o bom desempenho da mesma, definindo assim as responsabilidades e tarefas de cada colaborador para o desempenho de cada uma das funções existentes. (Armstrong & Taylor, 2014) Os descritivos funcionais, devidamente atualizados, são um componente fundamental para a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (Camara, 2015). Pois, para haver uma avaliação, é necessário que se conheça o que se pretende avaliar e este conhecimento pode adquirir-se através da análise de funções, que se revela imperativa em todo este processo (Cunha et al., 2018).

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem

alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento (Caetano, 2009). É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização (Chiavenato, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), a AD é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas na organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de formação de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2008).

2.2. Critérios da Avaliação de Desempenho

Conforme a definição dos objetivos estratégicos da empresa, pode direcionar-se o foco da Avaliação de Desempenho para os resultados, para os comportamentos, ou combinar critérios referentes a ambos. Portanto, dependendo de qual o seu foco, as organizações optam por diferentes métodos e diferentes sistemas de avaliação de desempenho (Caetano, 2009).

Segundo Cunha et al. (2018), concentrar apenas o foco da avaliação em apenas resultados ou apenas competências, pode resultar em aspectos negativos. Pois, uma avaliação unicamente centrada em resultados, com resultados objetivos, não permite obter a justificção para os resultados “bons e maus”, impedindo a realização de um diagnóstico mais qualitativo e a definição de medidas para melhorar o desempenho. Por sua vez, uma avaliação exclusivamente centrada em comportamentos, pode também ela ter aspectos negativos, na medida em que haverá uma valorização muito focalizada nos “meios”, sem pensar nos “fins”. Neste sentido, a combinação destas duas perspectivas “permitirá obter uma visão mais completa da globalidade da função e das suas diferentes tarefas, responsabilidades e desempenho – tornando-se o processo mais relevante, sensível, fiável e aceitável.” (Cunha et al., 2018: 503).

Quando a organização se encontra no processo de identificar quais os critérios a avaliar, é imprescindível que garanta que estes possuem as propriedades necessárias para que deles possam ser extraídos resultados válidos. Os critérios devem ser, portanto, pertinentes,

mensuráveis e adequados à função em análise, de forma a permitirem extrair elações úteis que apoiem o crescimento organizacional. (Caetano, 2009)

Os critérios selecionados podem ser mais ou menos complexos, classificando-se como simples, múltiplos ou compostos consoante, respetivamente, correspondam a medidas globais e singulares do desempenho; contemplem para avaliação diferentes dimensões; ou decorram da média ponderada dos vários critérios. Consoante o caso, e tendo em conta que as tarefas implicam diferentes níveis de complexidade, extrair-se-ão resultados mais ou menos ricos. Da mesma forma que o nível de complexidade dos critérios, também a sua fiabilidade e validade se revestem de extrema importância. A fiabilidade remete-nos para consistência no tempo, entre avaliadores e entre itens da mesma dimensão e a validade para a medida em que o critério mede efetivamente a dimensão que se propõe avaliar. (Cunha et al., 2018)

2.3. Métodos da Avaliação de Desempenho

Mediante a conjugação das diferentes decisões abordadas anteriormente, poderão ser postos em prática diferentes métodos de Avaliação de Desempenho, ora orientados para os comportamentos, ora orientados para os resultados e podendo a classificação individual ser ou não afetada pela dos outros avaliados (Cunha et al., 2018). Cada método terá vantagens e desvantagens e a conjugação de diferentes métodos pode resultar num sistema de Avaliação de Desempenho mais preciso e bem definido, cabendo à organização a escolha e definição da metodologia mais adaptada à sua realidade organizacional (Jafari et al., 2009).

Cunha et al. (2018), apresenta vários métodos de avaliação orientados para os comportamentos, sendo estes: o ensaio narrativo, a escala gráfica ou de atributos, *checklist* comportamental, incidentes críticos, *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), *Assessment Centers*, ordenação simples, comparações emparelhadas e distribuição forçada. Apresentando também métodos de avaliação orientados para resultados, como por exemplo, a gestão por objetivos e o *Balanced Scorecard* (Cunha et al., 2018).

Concluindo, métodos voltados para os resultados facilitam na tomada de decisões de gestão. Já os métodos voltados para aspetos comportamentais favorecem a qualidade do feedback, e os métodos baseados nos resultados diminuem a subjetividade e focam-se nos objetivos, o que exige maior maturidade dos envolvidos (Cunha et al., 2018).

Por fim, a figura do avaliador é também de grande relevância, podendo ser um fator determinante, nomeadamente da percepção de justiça, do envolvimento, da possibilidade de autoavaliação e da seriedade do processo (Cunha et al., 2018). É de notar que a escolha adequada dos métodos para cada realidade, empresa e objetivo, influencia diretamente no resultado do processo de avaliação (Caetano, 2009).

2.4. Condições de eficácia da Avaliação de Desempenho

Como abordado anteriormente, é necessário que exista uma escolha adequada dos métodos para que estes influenciem os resultados do processo de Avaliação de Desempenho. Porém, para que a implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho seja eficaz é necessário que toda a organização se encontre em sintonia e que todos “embarquem” neste processo. Todos têm de compreender e aceitar o processo como sendo a mais importante ferramenta para garantir que se atinjam os objetivos estratégicos da organização (Chiavenato, 2008). Por melhores que sejam os processos e instrumentos usados, de nada servirão se não forem criadas as condições adequadas para a sua implementação e eficácia. (Cunha et al., 2018).

A eficácia da Avaliação de Desempenho tem sido amplamente estudada e vários autores referem aspetos que consideram fundamentais. Segundo Kondrasuk (2011), para que um Sistema de Avaliação de Desempenho seja eficaz, este deve incluir as metas individuais dos colaboradores alinhadas com os principais objetivos da organização. Quando não verificado este alinhamento entre metas individuais e objetivos organizacionais, muitas empresas usam avaliações ineficazes, uma vez que não garantem todas as condições e ferramentas necessárias no processo da Avaliação de Desempenho (Kondrasuk, 2011).

Cunha et al., (2018), definiu seis condições para a eficácia dos sistemas de AD: Relevância, Sensibilidade, Fiabilidade, Aceitabilidade, Praticabilidade e Confiança.

Relevância: relação clara entre padrões de desempenho de uma função e os objetivos organizacionais e clareza entre os elementos importantes em termos de análise de funções e as dimensões a avaliar;

Sensibilidade: capacidade de distinguir os desempenhos bons e maus, de modo que não recebam as mesmas classificações, pois no caso de isto acontecer torna o sistema de avaliação perverso e com resultados antagónicos aos pretendidos;

Fiabilidade: Consistência de julgamento e procedimentos, de modo que para um mesmo colaborador, a atribuição feita pelos diferentes avaliadores não seja discrepante, pois se o for indica que o sistema não é fiável;

Aceitabilidade: é importante que os colaboradores se revejam e aceitem os procedimentos e critérios utilizados na avaliação, de modo a estabelecer a confiança e aceitação dos resultados;

Praticabilidade: grau em que os colaboradores e supervisores percecionam a aplicabilidade e utilidade do sistema de avaliação e desempenho;

Confiança: no processo de avaliação de desempenho é fundamental que exista confiança entre os intervenientes, caso contrário, mesmo uma avaliação bem fundamentada e com as melhores intenções será alvo de reservas e boicotes (Cunha et al., 2018).

Segundo Chiavenato (2008), a Avaliação de Desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas, sendo que para alcançar essa eficácia, a AD deve concentrar-se no desempenho atual, mas também no alcance de metas e objetivos, realçando que o desempenho e os objetivos devem ser tópicos inseparáveis da Avaliação de Desempenho.

2.5. Obstáculos à eficácia – Erros e Enviesamentos

Independentemente da metodologia de Avaliação de Desempenho adotada, a margem de erro poderá ser grande, devido ao potencial de subjetividade inerente ao avaliador. Há todo um conjunto de erros, distorções e enviesamentos que podem ser cometidos pelos avaliadores, consciente ou inconscientemente e que perturbam o processo de avaliação (Cunha et al., 2018). Pois, o mais importante para o sucesso e eficácia da Avaliação de Desempenho, é a capacitação do avaliador, que deve estar especificamente formado para a concretizar (Pontes, 2010).

Os erros e enviesamentos que podem decorrer da Avaliação de Desempenho, podem promover uma perceção generalizada de injustiça entre os colaboradores e consequentemente gerar mal-estar e desmotivação na organização, prejudicando a qualidade do desempenho em vez de a promover (Pontes, 2010).

As várias pesquisas e perspectivas de diferentes autores levam à identificação de alguns dos principais erros e enviesamentos, cometidos pelos avaliadores, vigentes nas avaliações de desempenho. Os mais comuns são, segundo Cunha et al. (2018), os seguintes: o efeito

halo, o efeito de leniência/complacência, a severidade, a tendência central e o efeito de recenticidade.

O efeito de halo acontece quando o avaliador se deixa influenciar por alguma característica do avaliado e/ou por algum momento que o marcou significativamente, impedindo-o de avaliar com neutralidade e clareza. Também o efeito de leniência constitui um erro comum e que pode trazer enviesamentos ao processo de avaliação. Caracterizando-se pela atribuição de valores elevados, de forma geral a todos os avaliados (Boachie-Mensah & Seidu, 2012). A severidade, apresenta-se de forma contrária ao efeito de leniência, consistindo na atribuição de valores baixos a todos os colaboradores. Apresentando assim igualmente efeitos perversos, pois os colaboradores com elevado desempenho acabam por ser prejudicados quando comparados com os colaboradores com baixo desempenho. Por outro lado, é também verificado outro erro comum, denominado de tendência central, e que se distingue dos anteriores, nomeadamente por consistir em avaliar os colaboradores num ponto central da escala. Esta posição permite ao avaliador fugir das explicações constrangedoras, pois é verificado que as instruções para a realização dos métodos de avaliação utilizados, obrigam o avaliador a ter de justificar a atribuição dos valores extremos da escala. Por último, o efeito de recenticidade, que acontece quando é colocado o foco do desempenho do indivíduo no período mais recente, onde os acontecimentos são mais fáceis de recordar, ignorando o restante período de avaliação. (Cunha et al., 2018).

Capítulo III - Objetivos de Investigação

Como abordado anteriormente, a presente investigação desenvolveu-se através de um projeto de estágio curricular, caracterizado pelo desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho para uma consultora de gestão e recursos humanos. Neste sentido, e de forma a dar início ao projeto referido, foram definidos três principais objetivos de investigação:

1. Clarificação dos descritivos funcionais da organização

Com a necessidade de atualizar o anterior Sistema de Avaliação de Desempenho por parte da organização, tornou-se essencial iniciar a investigação através da análise documental, nomeadamente do organograma e dos descritivos funcionais, de forma a perceber se estes se encontram atualizados e se as respetivas funções estarão bem definidas, e proceder à atualização dos mesmos documentos, dado as recentes reestruturações sofridas pela organização.

Como já referido no capítulo anterior, os descritivos funcionais são um elemento essencial para a implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (Camara, 2015). Uma vez que é importante que se conheça o que realmente se pretende avaliar, e este conhecimento pode adquirir-se através da análise de funções, que se torna imperativa em todo o processo (Cunha et al., 2018).

2. Redefinição do Sistema de Avaliação de Desempenho

Simultaneamente e no mesmo seguimento ao da análise documental, há a necessidade de proceder à análise do anterior Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido pela organização, sistema esse que nunca foi aplicado, havendo agora uma necessidade emergente de o atualizar e de o enquadrar com a estrutura e os objetivos da organização, e ainda torná-lo adaptável à atual situação vivida pela organização, nomeadamente o regime de teletrabalho.

3. Comunicação e Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho

Já numa fase final da investigação, depois de o Sistema de Avaliação de Desempenho se encontrar completamente desenvolvido e atualizado, o objetivo principal será a sua apresentação a todos os colaboradores e a sua respetiva implementação abrangida a toda a organização. Sendo que numa primeira fase a sua implementação será realizada através de um teste piloto que possibilitará a deteção e correção de possíveis problemas associados à aplicação do Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido, contribuindo assim para o aumento da sua validade.

Capítulo IV – Metodologia

1. Enquadramento Metodológico

1.1. Investigação-Ação

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste projeto foi o método qualitativo de Investigação-Ação. Pois, tal como o próprio método, também este projeto de estágio pressupõe simultaneamente ação e investigação, baseadas na necessidade de resolução de problemas reais, e que neste caso, se trata de uma necessidade apresentada pela organização onde é realizado o estágio.

Segundo Dick (2002), a Investigação-Ação é uma metodologia que inclui simultaneamente ação (mudança) e investigação (compreensão), procurando a compreensão do problema ao mesmo tempo que recorre à ação por forma de gerar uma mudança. Ou seja, a Investigação-Ação é uma metodologia de pesquisa que se caracteriza pela necessidade de resolver problemas reais, transformando a realidade através da ação e produzindo conhecimentos através dessas mesmas transformações. (Coutinho et al., 2009)

Coutinho et al. (2009), definiram cinco diferentes características da Investigação-Ação baseadas em vários autores, nomeadamente:

- Participativa e colaborativa, uma vez que envolve o trabalho do investigador com o dos intervenientes interessados nos problemas práticos e na melhoria da realidade;
- Prática e interventiva, indo para além da exploração do campo teórico e da descrição da realidade, desenvolvendo ações diretamente ligadas à mudança;
- Cíclica, uma vez que a investigação pode gerar oportunidades de mudança, que serão implementadas e posteriormente avaliadas dando seguimento a um novo ciclo;
- Crítica, porque os intervenientes atuam como agentes de mudança, críticos e autocríticos das limitações;
- Auto-avaliativa, porque as mudanças são constantemente avaliadas, com o intuito de promover a melhoria contínua na adaptação à realidade e no aumento dos conhecimentos.

Realizado em contexto de estágio curricular, o presente trabalho apresenta várias características metodológicas da Investigação-Ação abordadas anteriormente, uma vez que o seu ponto de partida é a resolução de uma necessidade da organização onde é concretizado o estágio. Essa necessidade caracteriza-se essencialmente pelo desenvolvimento e implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, de forma a gerar uma melhoria

do sistema anterior e permitir melhorar os objetivos e resultados do mesmo, no auxílio à gestão de pessoas por parte da organização.

1.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados

No que concerne às técnicas e instrumentos de recolha de dados, segundo Latorre, (2003), existe, neste tipo de metodologia, um conjunto de técnicas que o autor divide em três categorias: técnicas baseadas na observação, quando o investigador observa de forma presencial o seu objeto de estudo; técnicas baseadas na conversação, quando o investigador interage com os diferentes participantes; e análise de documentos, onde existe informação através de uma análise e pesquisa dos documentos escritos (Latorre, 2003). Relativamente aos instrumentos científicos de recolha de dados, (Sarmiento, 2013) identifica os seguintes: a análise documental, a observação direta, a entrevista e o inquérito.

Neste sentido, serão utilizados diferentes instrumentos, abrangidos pelas três categorias apresentadas inicialmente, nomeadamente:

- técnicas baseadas na observação: onde a investigadora utilizou a observação direta participante e foi ainda realizando notas de terreno, com o objetivo de recolher o máximo de informações e aprofundar o seu conhecimento sobre a organização e todo o seu contexto envolvente. O período de observação direta participante decorreu num período de seis meses, correspondentes ao da realização do estágio curricular na organização. Esta observação foi sendo realizada através da participação diária em todas as atividades da organização e das relações informais entre todos os intervenientes, bem como da participação em diferentes reuniões internas;
- técnicas baseadas na conversação: onde foram realizados grupos de discussão focalizada e entrevistas semiestruturadas, que permitiram à investigadora e aos diferentes intervenientes discutir e desenvolver a uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho alinhado à realidade da organização;
- análise de documentos: onde foi realizada a análise dos documentos escritos da organização, permitindo à investigadora aprofundar os seus conhecimentos sobre a organização, nomeadamente ao nível formal de todas as suas práticas e procedimentos internos, bem como de toda a sua formação e de todas as funções que dela fazem parte.

A utilização destes diferentes instrumentos durante o período de estágio curricular tornou-se essencial para a realização e desenvolvimento da presente investigação, uma vez que permitiu que a proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvida, estivesse completamente enquadrada com os objetivos e necessidades da organização.

2. Procedimentos de Recolha de Dados – Fases da Investigação

De forma a facilitar a leitura de todo o processo de investigação, foram definidas quatro diferentes fases que, relacionadas entre si, permitem observar todos os procedimentos adotados para a concretização do presente trabalho.

Fases da Investigação	Objetivos	Procedimentos de Recolha de Dados
1ª. Integração e Identidade Organizacional	Integração da investigadora na organização Compreensão da missão, visão, valores e estrutura da organização	- Observação participante - Análise documental - Notas de terreno - Reuniões com Administradores
2ª. Análise e Descrição de Funções	Clarificação dos descritivos funcionais Elaboração do perfil de competências para cada função Definição dos indicadores comportamentais por cada competência	- Observação participante - Análise documental - Notas de terreno - Reuniões com Administradores e Coordenadores
3ª. Redefinição do Sistema de Avaliação de Desempenho	Definição dos objetivos da AD Definição das características gerais da AD e dos seus fatores de avaliação Elaboração do Manual da AD Definição das fases da Avaliação de Desempenho	- Observação participante - Análise documental - Notas de terreno - Reuniões com Administradores

4ª. Implementação da proposta elaborada – Teste-piloto	Definição de uma estratégia de comunicação e implementação em formato <i>online</i> , adaptada ao regime de teletrabalho Recolha de <i>feedback</i> por parte de todos os intervenientes	- Observação participante - Notas de terreno - Reuniões com Administradores - Recolha de <i>feedback</i>
--	---	--

Tabela 1. Fases da Investigação, Objetivos e Procedimentos de Recolha de Dados

2.1. 1ª Fase: Integração e Identidade Organizacional

A oportunidade de realização deste trabalho em contexto de estágio curricular, permitiu observar e participar na estrutura organizacional, através da integração mais aprofundada em todas as dinâmicas da organização, que possibilitou ainda uma recolha de dados diária e contínua. Esta observação participante foi realizada desde o momento da integração da investigadora na organização, até à sua participação em todas as atividades e dinâmicas da mesma, o que possibilitou uma análise privilegiada de todos os comportamentos e interações dos participantes e de toda a envolvente da realidade existente internamente. Para que esta observação fosse rigorosa e por forma a recolher o máximo de dados observados em contexto real, foram realizadas diariamente notas de terreno, que permitiram uma descrição narrativa e qualitativa, útil para a realização do presente trabalho.

Neste momento inicial, tornou-se essencial a realização de uma análise documental, numa leitura mais aprofundada de toda a informação e documentos disponibilizados pela organização, nomeadamente: o *site* da empresa, o manual de acolhimento, apresentações escritas da própria organização... As reuniões iniciais com os administradores da organização foram igualmente importantes neste processo, uma vez que permitiram um melhor e mais detalhado entendimento sobre a história, missão e valores da organização. É nesta fase inicial que se vem a revelar a necessidade atual da empresa, nomeadamente a atualização e desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, que originou o tema e a concretização do presente trabalho.

2.2. 2ª Fase: Análise e Descrição de Funções

Terminada a primeira fase, e percebida a necessidade de desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, iniciou-se o processo através da análise de descrição de funções. A análise de descrição de funções exigiu uma aprofundada análise documental do último Manual de Funções elaborado pela organização e ainda do seu organograma apresentado até à data. Posteriormente e, ainda numa fase inicial, realizaram-se reuniões de apresentação e de acompanhamento dos diferentes departamentos e áreas de trabalho dentro da organização, o que permitiu um levantamento de todas as funções existentes bem como um conhecimento mais aprofundado da realidade e dinâmicas existentes entre as diferentes funções.

Uma vez que o Manual de Funções tinha presente todas as descrições de funções existentes na organização, depois da sua análise por parte da investigadora, iniciou-se a construção de um mapa de competências valorizadas pela organização e fulcrais ao desempenho de cada função. O levantamento de competências foi realizado, num primeiro momento, através da análise de um anterior Sistema de Avaliação de Desempenho iniciado dentro da organização, que não tinha sido terminado e que, consequentemente, nunca chegou a ser aplicado. Este SAD, dado a sua desatualização e falta de aplicabilidade, não contemplava todas as funções existentes na organização, o que permitiu à investigadora um trabalho mais pormenorizado na identificação das competências relevantes para as funções em falta. A identificação de competências foi também realizada através da missão, cultura e valores da organização, em conjunto com uma das administradoras, responsável pela aplicação e desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, realizando-se assim diversas reuniões ao longo do processo.

Definidos os perfis de competências para cada função, prosseguiu-se com a definição dos indicadores comportamentais por cada competência, traduzidos em comportamentos específicos e observáveis na função de cada colaborador. Esta identificação de indicadores realizou-se também, num primeiro momento, através do anterior SAD, que já tinha definidos alguns indicadores comportamentais correspondentes às competências definidas para apenas uma das funções existente na organização, nomeadamente a função de Consultor de Recursos Humanos. A definição de indicadores para as competências referentes às restantes funções, foi proposta pela investigadora, com base na análise dos descritivos funcionais, no perfil de competências elaborado anteriormente e aprovados posteriormente em reunião de apresentação dos mesmos em conjunto com a administração.

Concluída a identificação dos indicadores comportamentais observáveis e compatíveis a cada competência, foi necessário a atribuição de uma escala de avaliação aplicável a todas as competências com cinco níveis de desempenho:

Nada	1	Não evidencia indicadores da competência
Poucas Vezes	2	Evidencia poucas vezes os indicadores da competência
Algumas Vezes	3	Evidencia algumas vezes os indicadores da competência
Muitas Vezes	4	Evidencia muitas vezes os indicadores da competência
Sempre	5	Evidencia sempre os indicadores de competência

Tabela 2. Escala de Avaliação de Competências

A escala estabelece cinco níveis de frequência de comportamentos, representados por um conjunto de indicadores comportamentais, sendo que o Nível 1 (Nada) corresponde à não evidência de indicadores da competência e o Nível 5 (Sempre) corresponde à evidência total dos indicadores da competência. Esta escala foi reutilizada do Sistema de Avaliação de Desempenho anterior, elaborada pela administração e correspondendo aos níveis de avaliação pretendidos dentro da organização.

2.3. 3ª Fase: Redefinição do Sistema de Avaliação de Desempenho

Como referido anteriormente, a existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho, fez com que todo o processo se iniciasse pela análise documental do mesmo e de o considerar como um ponto de partida para aquilo que seriam os objetivos da organização para a redefinição de um novo SAD. Esta análise foi realizada em conjunto com a administração e, também através do esboço anterior do SAD, foram definidos os objetivos da Avaliação de Desempenho e quais os seus principais fatores de avaliação.

As sucessivas reuniões com a administração, e também o acompanhamento da construção de um Sistema de Avaliação de Desempenho para uma das empresas clientes da Entidade Promotora de Estágio, permitiram uma profunda análise e comparação entre processos, conferindo assim um maior nível de desenvolvimento e vigor nas decisões apresentadas ao longo da construção do SAD.

A não existência de um Manual de Avaliação de Desempenho permitiu à investigadora a sua integral construção, de forma a existir uma explicação detalhada de todos os conceitos e de todo o processo inerente à Avaliação de Desempenho. A existência deste Manual de AD também permitiu uma explicação geral a todos os intervenientes dos critérios, componentes de avaliação, as respetivas escalas e todas as fases do momento de avaliação.

2.4. 4ª Fase: Implementação da Proposta Elaborada – Teste-piloto

Alinhados e aprovados todos os procedimentos de construção do SAD, foi necessário repensar na sua implementação e comunicação a toda a equipa, tendo presente a realidade de teletrabalho que estava a ser vivida pela organização no momento em que este trabalho se desenvolveu, tendo sido assumidas algumas adaptações no processo de AD.

Neste sentido, e atendendo às limitações que o regime de teletrabalho impõe, a adaptação para o formato online foi desde logo assumido como o método mais eficaz, devido ao distanciamento físico e à ausência presencial do local de trabalho. Numa primeira fase foi criado um formulário em formato Excel que posteriormente foi readaptado à plataforma Google Forms, de forma a facilitar a recolha de respostas por parte de todos os intervenientes e cuja recolha de dados é facilmente transportada novamente para o formato em Excel, que permite uma leitura e análise mais facilitadora.

Relativamente à comunicação a toda a equipa, foi decidido que seria realizada através de uma reunião e posteriormente enviado um e-mail com a explicação detalhada de todo o processo, acompanhado pelo Manual da Avaliação de Desempenho, onde estariam presentes todos os detalhes sobre a mesma.

Realizada a apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho a todos os intervenientes, foi acordado entre a investigadora e administração que seriam realizados testes-piloto. A aplicação do teste-piloto, permitiu validar os instrumentos utilizados para a realização da Avaliação de Desempenho e conseguir proceder a possíveis alterações e melhorias que fossem surgindo durante a sua implementação, recolhendo simultaneamente

o *feedback* por parte de todos os intervenientes, bem como perceber as suas perceções em relação ao SAD adotado e de todas as condicionantes impostas pelas pelo formato online imposto pelo regime de teletrabalho.

3. Entidade Promotora de Estágio

A entidade promotora de estágio curricular foi fundada em 2005, em Lisboa, e encontra-se desde o ano de 2013 no Porto, onde neste momento se encontra a sua sede e os seus escritórios. É na cidade do Porto que atualmente se trabalham os objetivos e concretizações da organização, nomeadamente a sua atuação na área da Consultoria e Serviços em Gestão Integrada de Recursos Humanos.

Através da análise de documentos disponibilizados, esta organização tem como principal missão “contribuir para a otimização do capital humano das empresas parceiras, através da avaliação, desenho e implementação de soluções customizadas”, e a sua visão passa por “ser um dos principais centros de avaliação de competências a que as organizações recorrem para otimizar o seu capital humano” (informação disponibilizada no Manual de Acolhimento da entidade promotora de estágio). Na sua atuação, esta organização adota sobretudo valores que marcam a sua colaboração com os seus clientes e fornecedores, defendendo uma atitude dinâmica, com iniciativa, rigor, motivação, responsabilidade, foco no cliente, criatividade e polivalência.

Assumindo um conjunto de competências e planos de intervenção, a entidade promotora de estágio atua num conjunto variado de áreas, nomeadamente: Avaliação e Desenvolvimento Pessoal (uso de metodologias de Assessment Center); Consultoria Especializada; Outsourcing e Recrutamento e Seleção, tendo vindo a alcançar um número cada vez mais alargado de clientes, que estão enquadrados nos mais variados setores de atividade e áreas de negócio.

No que diz respeito à sua estrutura, a equipa da entidade de estágio é constituída por perfis que incorporam duas áreas distintas, uma área mais técnica onde se enquadra a consultoria em gestão e recursos humanos, e uma área mais operacional de outsourcing. Neste âmbito, a consultoria é composta por seis consultores internos e consultores externos de áreas essencialmente das Ciências Sociais e da Gestão e o outsourcing inclui cerca de 55 colaboradores que prestam serviços enquadrados com cada cliente.

O presente trabalho de investigação, e todo o processo de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho na organização, incidirá apenas sobre a área da consultoria em gestão e recursos humanos, abrangendo assim todos os consultores internos e os respetivos coordenadores da área de consultoria e da área de outsourcing, observáveis no organograma da organização representado na Figura 1.

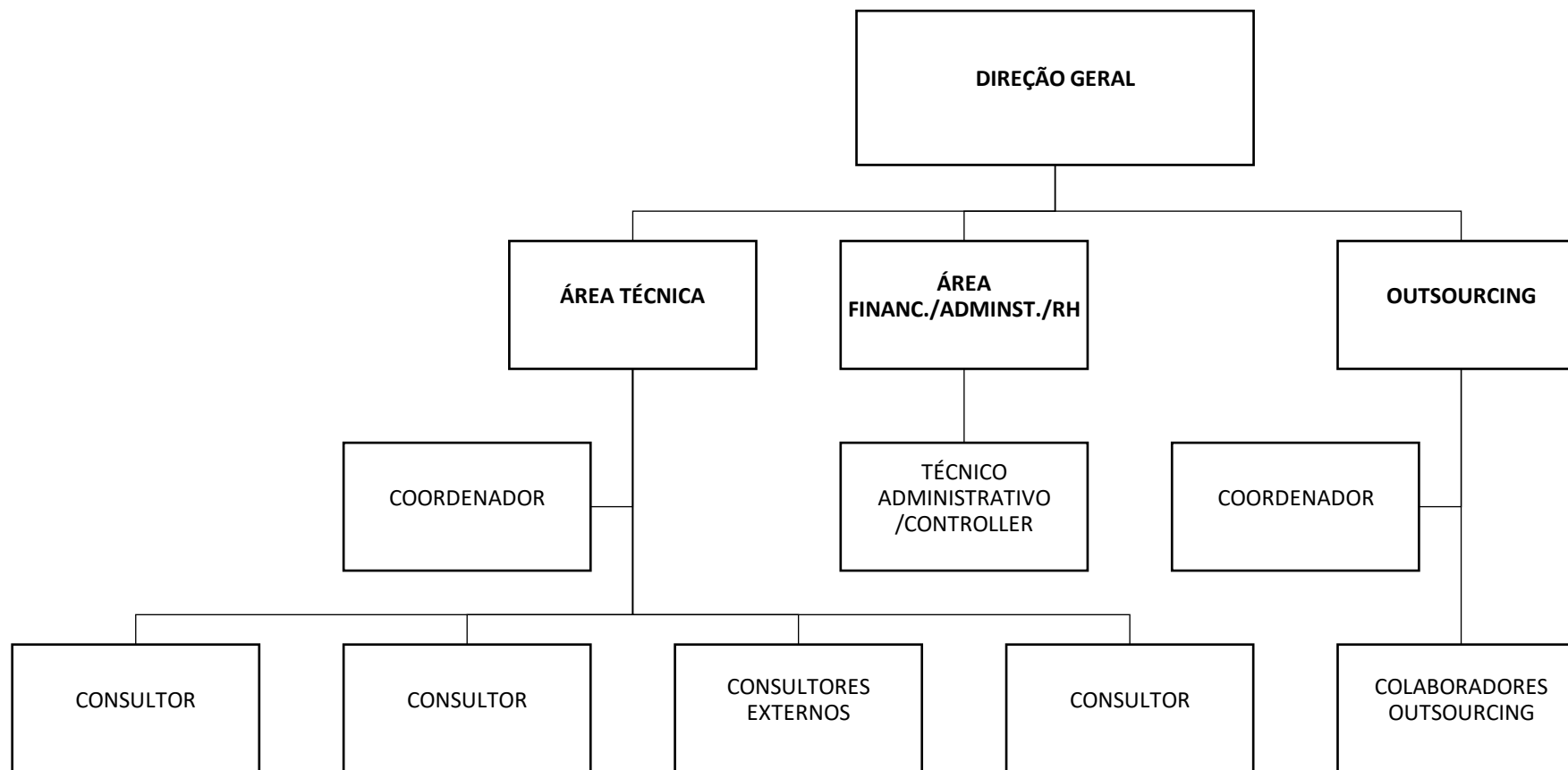


Figura 1. Organograma da Entidade Promotora de Estágio

Capítulo V – Apresentação e Discussão de Resultados

O presente capítulo será inteiramente dedicado à apresentação e discussão dos resultados da investigação orientadora deste relatório, tendo assim em consideração toda a revisão de literatura e metodologia anteriormente apresentadas.

Neste sentido, serão apresentados os resultados que permitiram a construção do Sistema de Avaliação de Desempenho, nomeadamente a clarificação e redefinição dos descritivos funcionais, seguindo-se a reformulação e criação de uma proposta de um novo SAD e, por fim, a sua estratégia de implementação e concretização de um teste-piloto.

1. Análise e Descrição de Funções

No que diz respeito ao **objetivo 1**, referente à clarificação dos descritivos funcionais da organização, as primeiras reuniões com a administração, bem como a disponibilização de vários documentos da organização, garantiram o esclarecimento necessário para a investigadora iniciar o seu trabalho de análise.

Através da análise dos descritivos funcionais já existentes na organização, distinguiram-se as quatro funções principais para o desenvolvimento do presente trabalho, nomeadamente: Consultor/a de RH, Coordenador(a) da área de Consultoria, Coordenador(a) da área de Outsourcing e Técnico(a) Administrativo(a)/Controller.

De forma a reforçar a análise de funções, foi realizada uma fase de observação direta de cada uma das funções acima referidas, bem como uma apresentação detalhada da função, por parte do(a) colaborador(a) que a desempenha.

Uma vez que a função de Técnico(a) Administrativo(a)/Controller, era uma função recente dentro da organização, e como esta não tinha sido contemplada no anterior SAD, houve um cuidado redobrado no tratamento e análise da mesma, por forma a melhor compreender todas as características e competências necessárias ao seu desempenho. No entanto, já numa fase final do estágio, esta função deixou de existir dentro da organização e, apesar de esta ter sido integrada no processo inicial da construção do Sistema de Avaliação de Desempenho, não foi possível manter-se até à fase final.

Os descritivos funcionais tinham presentes a identificação da função, os seus principais objetivos, bem como todas as suas responsabilidades e tarefas (Anexo II), e é através deles que é possível definir as competências e conhecimentos requeridos para um bom

desempenho da cada função (Armstrong & Taylor, 2014). As competências identificadas resultam assim da adaptação das competências apresentadas por Ceitil (2006), bem como através do Dicionário de Competências de Camara (2017), e ainda através da missão, visão, valores e análise dos descritivos funcionais, por parte da investigadora em conjunto com a administração. O Manual de funções, não tendo presentes as competências necessárias ao desempenho de cada função, permitiram à investigadora a definição e proposta do perfil de competências para cada função e, através dessa definição de competências com base nos dicionários de competências dos diferentes autores, foi criada a proposta de indicadores comportamentais correspondentes a cada função. Assim, depois da conclusão da análise de funções, já foi possível a definição do perfil de competências (Ceitil, 2006), sendo a sua existência a base de todo o conjunto de processos essenciais à GRH (Cuesta Santos et al., 2018). Centrar o foco em comportamentos, através da criação dos indicadores comportamentais, permite que haja uma maior probabilidade de a competência ser avaliada de forma mais justa e fiável (Catano et al., 2007).

Em conjunto com a administração, e com o auxílio do anterior SAD, foram discutidas aquelas que seriam para a organização as competências transversais a todas as funções e que iam de encontro aos objetivos e estratégia organizacional, definidas com base na missão, visão e valores da organização (Ceitil, 2006).

Posteriormente, e definidas as competências transversais, a administração deu a liberdade à investigadora de apresentar uma proposta de todas as competências específicas de cada função, sendo estas apresentadas através do auxílio dos descritivos funcionais e de todo o trabalho de análise realizado anteriormente, nomeadamente a análise das obras mencionadas anteriormente de Ceitil (2006) e Camara (2017). A proposta apresentada pela investigadora foi posteriormente validada pela administração.

Segundo Caetano (2009), a avaliação através de competências pode levar ao julgamento de personalidade, podendo contribuir para o aumento de conflitos na organização e contrariar a potencialidade de melhoria, pelo que esta deve seguir procedimentos que possibilitem justificar os julgamentos na observação direta do desempenho do colaborador. Ou seja, a avaliação de competências deve avaliar a demonstração das competências através dos comportamentos adaptados às funções requeridas pela organização (Caetano, 2009). As competências são, segundo Ceitil (2006), determinados comportamentos que o indivíduo adota com constância e regularidade no exercício das suas funções, sendo estes observáveis e possíveis de serem ajustados ao contexto.

Nas tabelas seguintes, serão apresentadas as competências transversais e específicas, bem como as suas definições.

Competência	Definição
Sensibilidade Interpessoal	Consciência da existência das outras pessoas, do ambiente e do seu impacto em ambos. As ações indicam consideração pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros.
Trabalho de Equipa e Cooperação	Vontade de participar como membro de uma equipa, mesmo quando a equipa está a trabalhar em algo sem interesse pessoal direto.
Orientação ao Cliente	Exceder as expectativas dos clientes, mostrando um compromisso total com a identificação de soluções dos mais elevados padrões possíveis que visem atender as necessidades dos clientes.
Sensibilidade Comercial	Capaz de compreender as questões-chave de negócio que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e toma as medidas apropriadas para maximizar o sucesso.

Tabela 3. Competências transversais

Consultor de Recursos Humanos	
Competência	Definição
Comunicação	Habilidade em expressar ideias ou factos de forma clara e convincente, adaptando o seu discurso aos diferentes públicos e contextos.
Iniciativa/ Criatividade	Capacidade de criar ideias originais e inovadoras, com o objetivo de fornecer perspetivas imaginativas sobre questões organizacionais. Originar ação.
Planeamento e Organização	Capacidade de estabelecer de forma eficiente um curso adequado de ação para si mesmo e /ou outros para alcançar um objetivo.
Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, reconhecendo as informações importantes e identificar as possíveis causas de problema.
Competências Técnicas	As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades aplicadas em funções específicas.
Domínio da técnica de entrevista de competências.	
Domínio da área de recrutamento.	

Domínio da metodologia de Assessment Center.
Controlo eficaz da gestão administrativa.
Concretização de contactos e relações comerciais.
Criação de valor na participação de projetos de consultoria.
Apoio a outros eventos da empresa (conferências, formações...).
Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções.

Tabela 4. Competências específicas - Consultor RH

Coordenador da área de Outsourcing	
Competência	Definição
Flexibilidade	Estar disposto a novas ideias e apto a responder prontamente a novas mudanças
Comunicação	Habilidade em expressar ideias ou factos de forma clara e convincente, adaptando o seu discurso aos diferentes públicos e contextos.
Iniciativa/ Criatividade	Capacidade de criar ideias originais e inovadoras, com o objetivo de fornecer perspetivas imaginativas sobre questões organizacionais. Originar ação.
Planeamento e Organização	Capacidade de estabelecer de forma eficiente um curso adequado de ação para si mesmo e /ou outros para alcançar um objetivo.
Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, reconhecendo as informações importantes e identificar as possíveis causas de problema.
Gestão de Pessoas	Capacidade para conduzir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização, estimulando a iniciativa e a responsabilidade.
Competências Técnicas	As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades aplicadas em funções específicas.
Domínio da área da gestão administrativa de RH.	
Criação de valor na participação de projetos de consultoria (apoio a outras empresas).	
Apoio a outros eventos da empresa (conferências, formações...)	

Aplicação de Conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções.

Tabela 5.Competências específicas - Coordenador da área de outsourcing

Técnico Administrativo/ Controller/ Marketing	
Competência	Definição
Iniciativa/ Criatividade	Capacidade de criar ideias originais e inovadoras, com o objetivo de fornecer perspectivas imaginativas sobre questões organizacionais. Originar ação.
Comunicação	Habilidade em expressar ideias ou factos de forma clara e convincente, adaptando o seu discurso aos diferentes públicos e contextos.
Atenção ao detalhe	Capacidade de concentração e de detetar as pequenas particularidades dentro de uma tarefa ou problema maior.
Orientação para a Inovação e Mudança	Capacidade de reconhecer necessidades de mudança e de novos processos de gestão e inovação, incentivando a sua implementação.
Planeamento e Organização	Capacidade de estabelecer de forma eficiente um curso adequado de ação para si mesmo e /ou outros para alcançar um objetivo.
Análise de Problema	Eficácia na identificação de problemas, reconhecendo as informações importantes e identificar as possíveis causas de problema.
Competências Técnicas	As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades aplicadas em funções específicas.
Apoio à gestão da comunicação externa.	
Controlo eficaz da gestão administrativa.	
Concretização de contactos e relações comerciais.	
Apoio a outros eventos da empresa (conferências, formações...)	
Domínio da metodologia de Assessment Center.	
Criação de valor na participação de projetos de consultoria.	

Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções.

Tabela 6. Competências específicas - Técnico administrativo/ Controller / Marketing

Terminada a análise e clarificação dos descritivos funcionais, e construídos os mapas de competências, serão, no subcapítulo seguinte, abordadas todas as fases para a construção e reformulação do Sistema de Avaliação de Desempenho.

2. Desenho do novo Sistema de Avaliação de Desempenho

A redefinição do Sistema de Avaliação de Desempenho, referente ao **objetivo 2**, iniciou-se obrigatoriamente pela análise de um esboço do SAD iniciado anteriormente, o que permitiu à investigadora perceber quais os objetivos pretendidos para a criação de um sistema totalmente reformulado e adaptado às necessidades atuais da organização.

O anterior Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido pela organização, não se encontrava totalmente terminado, uma vez que estava apenas adaptado a uma das funções existentes dentro da organização, e por consequência, nunca tinha sido anteriormente aplicado. A sua não conclusão e aplicabilidade deveu-se ao aparecimento da Covid-19 e de todas as exigências da mesma, uma vez que esta pandemia mundial apanhou muitas organizações desprotegidas, obrigando-as mesmo a reajustamentos jamais equacionados, como é exemplo, o regime de teletrabalho decorrente do isolamento social necessário (Carnevale & Hatak, 2020).

Neste sentido, em conjunto com a administração, foram definidos os seguintes objetivos para a reconstrução do Sistema de Avaliação de Desempenho:

- Definição de um sistema contínuo de avaliação, que potencie o feedback aos colaboradores, facilitando a comunicação e entendimento das responsabilidades e tarefas individuais para o bom desempenho e sucesso individual e organizacional.
- Criação de uma ferramenta de avaliação baseada em comportamentos que esteja totalmente adaptada ao regime de teletrabalho, mantendo-se o mesmo sistema de objetivos associado a resultados, criando agora em paralelo, momentos de avaliação centrados em competências e comportamentos.

A organização tem, aquilo que Cuesta Santos et al. (2018) identifica como um desafio atual - a criação de um SAD que reflita que cada desempenho individual contribui para o desempenho estratégico organizacional.

Mantendo presentes os objetivos acima citados, iniciou-se o desenvolvimento da ferramenta de avaliação baseada em competências, tendo em consideração que a empresa defende a medição conjunta de resultados e de comportamentos. Esta utilização de critérios de resultados e comportamentos assume, segundo Cunha et al. (2018) um olhar mais abrangente da função e de todas as suas particularidades, naquilo que são as suas tarefas e responsabilidades, permitindo uma AD mais relevante, sensível, fiável e aceitável.

Procedeu-se então à elaboração de um questionário de Avaliação de Desempenho, orientado para os comportamentos e com uma componente individual, por forma a avaliar o desempenho comportamental de cada colaborador através da sua auto-avaliação.

A auto-avaliação assume aqui um papel fundamental no envolvimento e responsabilidade dos avaliados Caetano, (2009). tal como pretendido e transmitido pela organização: *“este questionário tem o objetivo de recolher o feedback de cada um, sobre o seu desempenho de forma a sustentar o processo de avaliação e desenvolvimento contínuo que projetamos para a equipa.”*. A eficácia da Avaliação de Desempenho depende também dos comportamentos e do entendimento dos avaliados e avaliadores face a todo o processo (Brown et al., 2010).

A formação do questionário realizou-se através dos descritivos funcionais e dos perfis de competências elaborados anteriormente, juntamente com a criação dos indicadores comportamentais, correspondentes a cada competência. Os indicadores comportamentais foram definidos pela investigadora e posteriormente validados pela administração. Cada indicador é avaliado através de uma escala gráfica, já apresentada anteriormente, com diferentes níveis de desempenho (Caetano, 2009) sendo o nível mínimo 1 e o nível máximo 5, como é possível observar agora no seguinte exemplo, com a competência “Sensibilidade Interpessoal”:

	Nada	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
	1	2	3	4	5
Sensibilidade Interpessoal					
Tem em consideração as necessidades individuais quando toma decisões ou faz sugestões.					

Mostra preocupação pelas necessidades dos que o rodeiam, colocando-se no lugar do outro.					
Ouve com atenção os outros e faz uso das ideias dos outros para melhorar o trabalho.					

Tabela 7. Níveis de desempenho

Esta escala de avaliação já tinha sido previamente escolhida pela organização e todos os seus intervenientes aquando da elaboração do anterior Sistema de Avaliação de Desempenho, pelo que em momento de reunião, se decidiu manter, com a seguinte matriz de conversão:

Matriz de Conversão:	
1	0%
2	25%
3	50%
4	75%
5	100%

Tabela 8. Matriz de conversão dos níveis de desempenho

O questionário é ainda dividido em quatro categorias de competências: competências nucleares, competências pessoais, competências de gestão e competências técnicas; já anteriormente agrupadas pela organização, permitindo uma melhor estrutura das competências apresentadas no ponto anterior e um melhor entendimento das categorias que se pretendem avaliar, como é possível observar na tabela 9 seguinte, com o exemplo das competências definidas para a função de Consultor de RH:

Competências Nucleares
Orientação ao Cliente
Sensibilidade Comercial
Sensibilidade Interpessoal
Competências Pessoais
Trabalho de Equipa e Cooperação
Comunicação
Iniciativa/Criatividade

Competências de Gestão
Planeamento e Organização
Análise de Problema
Competências Técnicas

Tabela 9. Categorias de competências

Em anexo é possível consultar os questionários completos de cada função, com as respectivas competências e os seus indicadores comportamentais. (Anexo III)

Todo os questionários foram contruídos em formato Excel, não só por ser o formato anteriormente adotado pela organização, mas também pela facilidade no cálculo final das avaliações e do registo e leitura de dados.

Relativamente aos cálculos, estes são obtidos através da ponderação dos resultados obtidos nas respostas ao questionário, por parte do colaborador e da chefia. Estas ponderações foram reportadas do Sistema de Avaliação anterior criado pela administração que as decidiu manter. As competências nucleares têm o peso de 30%, as competências pessoais de 40%, as competências de gestão de 15% e as técnicas de 15%, tendo ainda cada competência uma ponderação e peso específico, como é possível observar na figura 2 apresentada abaixo:

Funções/Competências	Comp Nucleares			Competências Pessoais			Competências de Gestão		Comp Técnicas
	O r i e n t a ç ã o a o C l i e n t e	S e n s i b i l i d a d e I n t e r p e s s o a l	S e n s i b i l i d a d e C o m e r c i a l	C o m u n i c a ç ã o	T r a b a l h o E q u i p a r t e C o o p e r a ç ã o	I n i c i a t i v a	P O	A P	
Consultor de RH	10	10	10	10	15	15	10	5	15

100

Figura 2. Ponderações por competência

O momento de avaliação caracteriza-se então por uma primeira fase de auto-avaliação, que irá realizar-se semestralmente, seguindo-se as entrevistas de avaliação e uma reunião de

feedback final, destinada também ao alinhamento de objetivos atuais e futuros, entre chefia e colaboradores (Caetano, 2009). Durante todo o período serão ainda realizadas reuniões mensais de acompanhamento com o objetivo de a chefia (avaliadores) em conjunto com os colaboradores (avaliados) reavaliarem os objetivos e os resultados que se propuseram atingir, de forma a reconhecer o bom desempenho e adotando medidas de reforço para motivar e desenvolver os desempenhos mais baixos. O feedback assume neste processo um papel fundamental, uma vez que este permite potenciar a mudança (Cheng et al., 2007), transmitindo a origem e as consequências dos erros e das ações positivas (Cunha et al., 2018).

3. Estratégia de Comunicação e Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho

Terminada a reformulação do Sistema de Avaliação de Desempenho, e tendo presente que um dos objetivos desta reformulação era a criação de um meio de implementação compatível com a nova realidade de trabalho dentro da organização, foi fundamental pensar e desenhar uma estratégia de comunicação e implementação (**objetivo 3**).

O primeiro passo foi a construção de um Manual de Avaliação de Desempenho, de forma a apresentar e clarificar o processo de avaliação, expondo todas as orientações e procedimentos necessários à sua concretização (Caetano, 2009). Por uma questão de confidencialidade, no anexo IV apenas consta um esboço do manual de AD, uma vez que a sua versão final passou a fazer parte dos documentos internos da organização e foi completamente escrita fazendo referências à empresa e à sua identidade.

A organização continua a adaptar as suas práticas de GRH face às exigências da Covid-19, e essas adaptações e mudanças têm também impacto na experiência profissional de cada colaborador dentro da organização (Carnevale & Hatak, 2020), uma vez que é urgente que se realize a transição dos processos para o meio virtual, substituindo assim os processos presenciais e os momentos “cara a cara” (Carnevale & Hatak, 2020).

Dada toda esta realidade, o formato físico do questionário e os momentos presenciais de avaliação, não seriam exequíveis. Foi necessário começar a pensar em estratégias de aplicação do questionário em formato online, numa lógica de “avaliação à distância” e que também permitisse uma recolha de dados fácil de transportar para as fórmulas de cálculo já pensadas em formato Excel. A opção sugerida pela investigadora, e escolhida pela administração, foi a construção de um formulário através do Google Forms, como é possível ver na Figura 3.

Questionário de Avaliação de Desempenho

Este questionário aplica-se a todos os colaboradores com vínculo de contrato de trabalho (não aplicável a estagiários e freelancers) e que tenham desenvolvido atividade durante um período mínimo de 6 meses.

*Obrigatório

1. Nome Completo *

Nesta secção serão avaliadas as Competências Comportamentais da função específica de Consultor de Recursos Humanos, tendo em conta a seguinte escala de avaliação:

Função -	1 - Nada
Consultor	2 - Poucas vezes
RH	3 - Algumas vezes
	4 - Muitas vezes
	5 - Sempre

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Exceder as expectativas dos clientes, mostrando um compromisso total com a identificação e de soluções dos mais elevados padrões possíveis que visam atender as necessidades dos clientes.

2. Analisa com clareza e de forma objetiva as necessidades, expetativas e o contexto do cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Figura 3. Questionário em formato online

Este formato permite que as respostas sejam realizadas individualmente através da partilha de um link para o e-mail de cada colaborador, e depois facilmente exportadas para o formato Excel, como pretendido

No anexo V é possível consultar a versão completa dos questionários neste formato.

A apresentação do Sistema de Avaliação de Desempenho foi realizada através de uma reunião online, através da plataforma zoom, uma vez que esta fase final do processo coincidiu com a altura do confinamento e teletrabalho obrigatório imposto pelo governo. Seguiu ainda um e-mail geral para todos os colaboradores com o Manual da Avaliação de Desempenho e o link do questionário, para que todos pudessem responder e dar o seu feedback acerca do instrumento partilhado.

A realização deste teste-piloto permitiu validar a ferramenta construída e ainda compreender se esta é válida e ajustada à realidade e objetivos da organização, tendo permitido a correção atempada de erros associados à aplicação e preenchimento do questionário (Caetano, 2008), através das seguintes observações de alguns colaboradores:

- *“Já consegui responder ao questionário. Seguem algumas gralhas que identifiquei na leitura do documento assinaladas a vermelho. Entre parênteses identifiquei sugestões”;*
- *“Já submeti a minha avaliação. Não tive problema com o link e permitiu sempre avançar. Demorei cerca de cinco minutos a responder. Está bastante perceptível. Não identifiquei nenhuma questão a ser corrigida.”.*

A concretização deste teste permitiu que os colaboradores se sentissem parte integrante do processo de avaliação de desempenho, e por consequência mais dispostos e motivados a colaborarem, tendo havido uma taxa total de participação por parte de todos os colaboradores envolvidos.

Capítulo VI – Conclusões e Limitações

1. Conclusões

Numa perspectiva de atualizar os seus processos, a entidade promotora de estágio propôs para a concretização do estágio curricular da investigadora, o desafio de desenvolver um novo Sistema de Avaliação de Desempenho para a organização. Este desafio surge também ele da necessidade sentida pelas empresas em alterar e adaptar os seus procedimentos à nova realidade trazida pela Covid-19, uma vez que esta pandemia mundial veio mudar as condições de trabalho dentro das organizações.

Este relatório teve assim como principal objetivo a apresentação de uma proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho, tendo sido iniciado pela exposição da revisão da literatura e das contribuições teóricas que orientaram a realização deste trabalho de investigação.

A entidade promotora de estágio é uma empresa que atua na área da consultoria e gestão de recursos humanos, e o sistema de avaliação pretendido destina-se à avaliação de desempenho de todos os colaboradores da área da consultoria em RH e aos colaboradores da coordenação da área de outsourcing.

Apesar da existência de um anterior SAD na organização, este nunca chegou a ser terminado, nem aplicado, uma vez que não abrangia todas as funções existentes dentro da organização, estando apenas pensado para a área da consultoria em RH, e não estava adaptado para ser aplicado em regime de teletrabalho, numa perspectiva de avaliação à distância.

Neste sentido, foram definidos os seguintes objetivos para a construção de um novo sistema de avaliação de desempenho:

- Definição de um sistema contínuo de avaliação, que potencie o feedback aos colaboradores, facilitando a comunicação e entendimento das responsabilidades e tarefas individuais para o bom desempenho e sucesso individual e organizacional.
- Criação de uma ferramenta de avaliação baseada em comportamentos que esteja totalmente adaptada ao regime de teletrabalho, mantendo-se o mesmo sistema de objetivos associado a resultados, criando agora em paralelo, momentos de avaliação centrados em competências e comportamentos.

Como a organização já dispunha de um sistema de gestão por objetivos e, tal como Cunha et al. (2010), defendem a utilização combinada entre critérios baseados em resultados e em comportamentos, pretendem agora o desenvolvimento de um sistema baseado na gestão por competências.

Esta combinação pretendida entre uma avaliação centrada em resultados com uma avaliação centrada em comportamentos permite uma perspetiva mais alargada da função e das suas diferentes responsabilidades, tarefas e desempenho. Pois, uma avaliação centrada unicamente em resultados, com resultados exclusivamente objetivos e quantitativos, não permite perceber e encontrar a justificação para a obtenção de resultados bons e menos bons (Cunha et al., 2018).

A inclusão de competências na GRH resulta da necessidade de se olhar de uma outra perspetiva para a relação entre os colaboradores e a organização (Simões & Borges, 2013), uma vez que os modelos baseados em competências têm a vantagem de incluírem uma avaliação de comportamentos com uma menor arbitragem, passando a integrar a gestão de competências no desempenho e desenvolvimento dos colaboradores (Cunha et al., 2018). Neste sentido, a avaliação de desempenho começou a incluir o perfil ideal de competências de cada função (Camara, 2017), tendo a investigadora em conjunto com a administração a tarefa de construir estes perfis de competências, bem como definir os indicadores comportamentais para cada competência.

A proposta desenvolvida adotou assim um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências com uma componente individual de auto-avaliação, constituída por um formulário onde são avaliadas as competências definidas na fase anterior, através do nível de desempenho de cada indicador comportamental. A auto-avaliação assume neste processo um papel muito importante, pois promove a responsabilização e autorreflexão dos colaboradores quanto ao seu desempenho e a todo o processo de avaliação de desempenho. Seguindo-se um momento de avaliação entre chefia e colaboradores, e a realização de uma reunião de feedback final, onde a chefia em conjunto com os colaboradores alinham objetivos e resultados atuais e futuros, de forma a refletirem sobre o bom desempenho e as medidas a adotar para reforçar, motivar e desenvolver os desempenhos mais baixos. Neste sentido, destaca-se o papel fundamental do feedback, não só em momento de entrevista de avaliação, mas de forma contínua, pois este possibilita estimular a mudança (Cheng et al., 2007), transferindo a origem e as consequências dos erros e das ações positivas (Cunha et al., 2018).

Por forma a apresentar e clarificar todo o processo de avaliação de desempenho, foi realizado pela investigadora um Manual de Avaliação de Desempenho, onde foram expostos todos os procedimentos e orientações necessárias à concretização da AD e ainda a explicação detalhada de todos os conceitos a ela intrínsecos. A existência deste manual veio facilitar também a comunicação do SAD a toda a equipa, uma vez que esta teve que decorrer em período de teletrabalho, tendo o manual auxiliado e complementado a reunião de apresentação que decorreu em formato online.

O SAD apresentado neste relatório poderá futuramente auxiliar a organização e a administração em todo o processo de avaliação, pois este sistema foi totalmente construído e adaptado à realidade desta empresa, bem como aos seus contextos e necessidades. Neste sentido, esta ferramenta poderá ainda ser uma enorme ajuda na identificação de alguns problemas associados ao desempenho dos colaboradores, uma vez que potencia a melhoria contínua e a comunicação entre chefia e colaboradores.

Este trabalho pode igualmente auxiliar outras empresas e profissionais de RH que tenham a intenção de formalizar os seus processos de avaliação ou até mesmo torná-los compatíveis com a nova realidade de trabalho trazida pela Covid-19, nomeadamente o regime de teletrabalho e das avaliações e procedimentos realizados à distância e em formato digital e online.

A Avaliação de Desempenho é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas na organização, de adequação da pessoa à sua função, de localização de possíveis necessidades de formação de competências e, consequentemente, estabelece os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. E é neste sentido que este trabalho procura constituir também ele um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2008).

2. Limitações

Apresentadas as conclusões deste relatório, é agora imprescindível a exposição das limitações que existiram durante este trabalho de investigação e que permitem a melhor compreensão dos resultados e conclusões apresentadas anteriormente.

A primeira limitação sentida foi, sem qualquer dúvida, o facto de o estágio curricular ter decorrido num período muito caracterizado pelo surgimento da Covid-19 e de todas as suas

consequências, principalmente nas dinâmicas e quotidianos organizacionais. Apesar de ter havido várias oportunidades do estágio decorrer em contexto presencial dentro da organização, e em moldes adaptados às exigências deste surto mundial, foi inevitável que este tivesse que decorrer também em regime de teletrabalho, já numa fase final, uma vez que coincidiu com os períodos de confinamento e teletrabalho obrigatórios. Esta limitação fez com que a investigadora passasse por diferentes processos de adaptação durante o período de estágio, e que desenvolvesse um modo de trabalho mais autónomo, uma vez que a comunicação em regime de teletrabalho estava mais condicionada.

A segunda limitação foi esta ser a primeira experiência da investigadora no desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho, e que apesar de todos os conhecimentos teóricos adquiridos durante a investigação, fez surgir ao longo de todo o processo diferentes dúvidas e algumas inseguranças na aplicação de alguns procedimentos. A primeira parte teórica deste trabalho e todo o processo de pesquisa e tratamento de informação permitiram a construção e desenvolvimento da investigadora acerca da temática. O acompanhamento e ajuda por parte da chefia da empresa que já tinha iniciado o anterior SAD da organização, também se tornaram essenciais e imprescindíveis à diminuição dos receios sentidos.

A terceira limitação prendeu-se ao período de duração do estágio curricular e que limitou no tempo a concretização deste projeto. O estágio decorreu apenas durante seis meses, e contemplou ainda a integração da investigadora na concretização de vários projetos da organização paralelos a este. Esta integração da investigadora nos processos de consultoria e a necessidade de apoio às diferentes áreas, num período marcado por uma enorme quantidade de trabalho dentro da empresa, fizeram com que o projeto de Avaliação de Desempenho se prolongasse no tempo, não dando margem para se desenvolver por completo, nomeadamente no que diz respeito à sua aplicação final e às possíveis reformulações necessárias decorrentes dessa aplicação.

Uma outra limitação sentida foi o facto de nunca ter existido um Sistema de Avaliação de Desempenho concretizado dentro da organização, o que gerou alguma resistência e estranheza por parte dos colaboradores a este processo de avaliação. No entanto, todos os intervenientes se mostraram sempre disponíveis a colaborar e a conhecer a ferramenta de avaliação desenvolvida, sendo que todos responderam ao questionário realizado como teste-piloto e deram as suas sugestões de melhoria.

Todas estas limitações, apesar de terem condicionado e limitado, de alguma forma, a concretização do presente trabalho, também foram elas que criaram a oportunidade de se desenvolverem novas perspectivas e novas formas de este projeto se ter concretizado, contribuindo para o desenvolvimento acadêmico e profissional da investigadora.

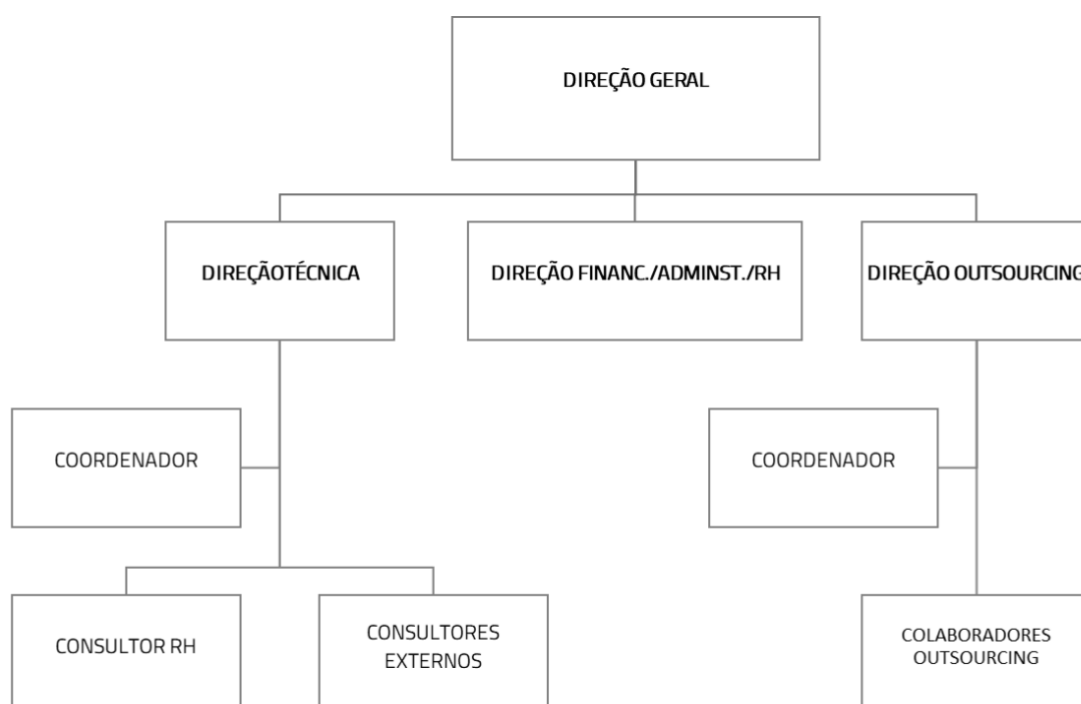
Referências

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In *Performance management: Putting research into action*. (pp. 1–43). Jossey-Bass/Wiley.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. (2012). *Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study*. 7(2), 73–88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p73>
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>
- Caetano, A. (2009). *Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (RH (ed.); 2ª).
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências* (1ª edição). Editora RH.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(May), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60(1), 201–230. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00070.x>
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 60–75. <https://doi.org/10.1108/17410400710717082>
- Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas. In *Editora Campus*.
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J. R. C., & Vieira, S. R. (2009). *Investigação_Ação_Metodologias.pdf*.
- Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, M., García Fenton, V., Hernández Darias, I., Anchundia Loo, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24–35.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2018). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems,

- organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x>
- Dick, B. (2002). *Action research: action and research* [On line].
- Jafari, M., Bourouni, A., & Hesamamiri, R. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences – Volume Number*, 7.
- Kondrasuk, J. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57–71.
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción*. Barcelo: Graó, 1–16.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. 837. <http://books.google.com/books?id=1XEMx7q1RikC&pgis=1>
- O’Leary, R. S., & Pulakos, E. D. (2011). Managing Performance Through the Manager-Employee Relationship. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 208–214. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01329.x>
- Pontes, B. R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. Editora LTR.
- Pulakos, E. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. John Wiley and Sons LTD.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Universidade Lusíada Editora.
- Simões, D. S., & Borges, S. L. (2013). *Competências Profissionais na Gestão (do) Social* : 54–77.

ANEXOS

Anexo I. Organograma Geral da Entidade Promotora de Estágio



CONSULTOR RH

Principal Objetivo do Cargo: Garantir o apoio técnico e administrativo inerente aos processos de recursos humanos a decorrer e contribuir para o desenvolvimento de estratégias comerciais com clientes e potenciais clientes (fidelização).

TAREFAS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- ♦ Aplicação e cotação de testes psicotécnicos
- ♦ Elaboração mapas de resultados de provas
- ♦ Definição do anúncio/perfil
- ♦ Colocação de anúncios (net empregos/outros)
- ♦ Divulgação de vagas de emprego nas redes sociais
- ♦ Colocação de anúncios no *site*
- ♦ Verificação e atualização dos anúncios *online*
- ♦ Triagem Curricular
- ♦ Marcação de entrevistas (registos na agenda e mapas de controlo)
- ♦ Entrevistas biográficas e EBC
- ♦ Relatórios de candidatos
- ♦ Envio de candidatos ao cliente
- ♦ Acompanhamento do processo com o cliente
- ♦ Feedback aos candidatos não selecionados
- ♦ Acompanhamento dos candidatos selecionados até ao momento da integração

TAREFAS ASSESSMENT CENTER

- ♦ Avaliação de competências em AC
- ♦ Relatórios de feedback de AC
- ♦ Sessões de debriefing
- ♦ Organização e arquivo de documentação

TAREFAS COMERCIAIS

- ♦ Fazer prospeção comercial
 - Contactos telefónicos com potenciais clientes
 - Enviar apresentação institucional da PeS a novas empresas

- Identificar empresas para apresentação de serviços/marcação de reunião
- Empresas a recrutar, novas no mercado, em expansão, identificadas através de candidatos
- ◆ Condução de reuniões comerciais
- ◆ Atualizar base de dados empresas/clientes
- ◆ Atualizar ERP com propostas enviadas e estado das mesmas
- ◆ Preparação e envio de propostas comerciais
- ◆ Fazer *follow up* das propostas enviadas
- ◆ Registo dos dados para análise de *KPI's* comerciais

TAREFAS ADMINISTRATIVAS

- ◆ Atendimento telefónico
- ◆ Registo de candidatos
- ◆ Arquivo
- ◆ Receção de candidatos
- ◆ Registo de horas de trabalho por projeto e atualização no mapa de horas
- ◆ Apoio na otimização dos processos administrativos da empresa
- ◆ Benchmarking
- ◆ Verificação/sugestões de atualização do site da empresa
- ◆ Gestão das bases de dados da empresa
- ◆ Apoio à comunicação externa

Anexo III. Questionários de Avaliação de Desempenho

Questionário

Nome/Função: Consultor de RH

Data:

Competências Nucleares	Frequência de Comportamentos				
	Nada 1	Poucas Vezez 2	Algumas vezez 3	Muitas vezez 4	Sempre 5
Orientação ao Cliente					
Analisa com clareza e de forma objetiva as necessidades, expectativas e o contexto do cliente					
Interage e acompanha o cliente de forma constante					
Compromete-se na tentativa de dar a melhor resposta e até exceder as expectativas do cliente					
Antecipa facilmente soluções para o cliente					
Sensibilidade Comercial					
Identifica oportunidades de negócio para a empresa					
Percebe o ambiente competitivo externo e a necessidade de usar eficazmente os recursos					
Desenvolve com facilidade um discurso com foco comercial (clientes, fornecedores, candidatos...)					
Sensibilidade Interpessoal					
Tem em consideração as necessidades individuais quando toma decisões ou faz sugestões.					
Mostra preocupação pelas necessidades dos que o rodeiam, colocando-se no lugar do outro					
Ouve com atenção os outros e faz uso das ideias dos outros para melhorar o trabalho					
Competências Pessoais					
Trabalho de Equipa e Cooperação					
Mostra-se disponível para aprender e ensinar o colega					
Reforça de forma positiva as ações dos colegas					
É atento ao outro no desenvolvimento do trabalho, assumindo um espírito de entajuda					
Comunicação					
Comunica em diferentes contextos e com diferentes públicos					
Dá feedback acerca de informação relevante, quer internamente quer externamente (clientes)					
Mostra capacidade de negociação com diferentes interlocutores					
Iniciativa/criatividade					
Revela dinamismo no desempenho da sua função					
É capaz de introduzir mudanças na forma de fazer as coisas quando a situação assim o requer					
É hábil a avançar com soluções e ideias. Evidencia segurança quando o faz					
Competências de Gestão					
Planeamento e Organização					
Garante um planeamento capaz de não por em causa os objetivos acordados (internos ou externos)					
Mostra capacidade para planear e organizar as suas tarefas e as dos outros					
Demonstra ser hábil na gestão do tempo, sendo capaz de priorizar tarefas					
Análise de Problema					
Denota capacidade para analisarr a informação a partir de diferentes fontes					
Agil a identificar problemas e a garantir soluções em conformidade					
Rapidez na forma como resolve problemas ou situações imprevistas					
Competências de Técnicas					
Dominio da técnica de entrevista de competências					
Dominio da área de recrutamento					
Dominio da metodologia de Assessment Center					
Controlo eficaz da gestão administrativa					
Concretização de contactos e relações comerciais					
Criação de valor na participação de projetos de consultoria					
Apoio a outros eventos da empresa (conferência, formações...)					
Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções					

Colaborador

Responsável Hierárquico

Questionário

Nome/Função: Outsourcing

Data:

Competências Nucleares	Frequência de Comportamentos				
	Nada 1	Poucas Vezez 2	Algumas vezez 3	Multas vezez 4	Sempre 5
Orientação ao Cliente					
Analisa com clareza e de forma objetiva as necessidades , expetativas e o contexto do cliente					
Interage e acompanha o cliente de forma constante					
Compromete-se na tentativa de dar a melhor resposta e até exceder as expetativas do cliente					
Antecipa facilmente soluções para o cliente					
Sensibilidade Interpessoal					
Tem em consideração as necessidades individuais quando toma decisões ou faz sugestões.					
Mostra preocupação pelas necessidades dos que o rodeiam, colocando-se no lugar do outro					
Ouve com atenção os outros e faz uso das ideias dos outros para melhorar o trabalho					
Trabalho de Equipa e Cooperação					
Mostra-se disponível para aprender e ensinar o colega					
Reforça de forma positiva as ações dos colegas					
É atento ao outro no desenvolvimento do trabalho, assumindo um espírito de entreaajuda					
Competências Pessoais					
Flexibilidade					
Disposição para trabalhar fora do seu planeamento ou forma de atuar para garantir que todas as atividades sejam concluídas de forma eficaz.					
Muda a sua abordagem ou estilo dada a mudança de circunstâncias.					
Demonstra a capacidade de mudar rapidamente a própria abordagem caso a situação assim o exija.					
Comunicação					
Comunica em diferentes contextos e com diferentes públicos					
Dá feedback acerca de informação relevante, quer internamente quer externamente					
Mostra capacidade de negociação com diferentes interlocutores					
Iniciativa/criatividade					
Revela dinamismo no desempenho da sua função					
É capaz de introduzir mudanças na forma de fazer as coisas quando a situação assim o requer					
É hábil a avançar com soluções e ideias. Evidencia segurança quando o faz					
Competências de Gestão					
Planeamento e Organização					
Garante um planeamento capaz de não por em causa os objetivos acordados (internos ou externos)					
Mostra capacidade para planear e organizar as suas tarefas e as dos outros					
Demonstra ser hábil na gestão do tempo, sendo capaz de priorizar tarefas					
Análise de Problema					
Denota capacidade para analisarr a informação a partir de diferentes fontes					
Agil a identificar problemas e a garantir soluções em conformidade					
Rapidez na forma como resolve problemas ou situações imprevistas					
Gestão de Pessoas					
Promove o espírito de equipa e um clima organizacional de cooperação e participação.					
Promove o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores					
Demonstra capacidade para orientar e influenciar os colaboradores.					
Competências de Técnicas					
Controlo eficaz da gestão administrativa					
Articulação com cliente, colaboradores e responsável de área					
Domínio da área administrativa de RH (integração, acidentes de trabalho, processamento salarial)					
Apoio a outros eventos da empresa (conferência, formações...)					
Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções					

Colaborador

Responsável Hierárquico

Questionário

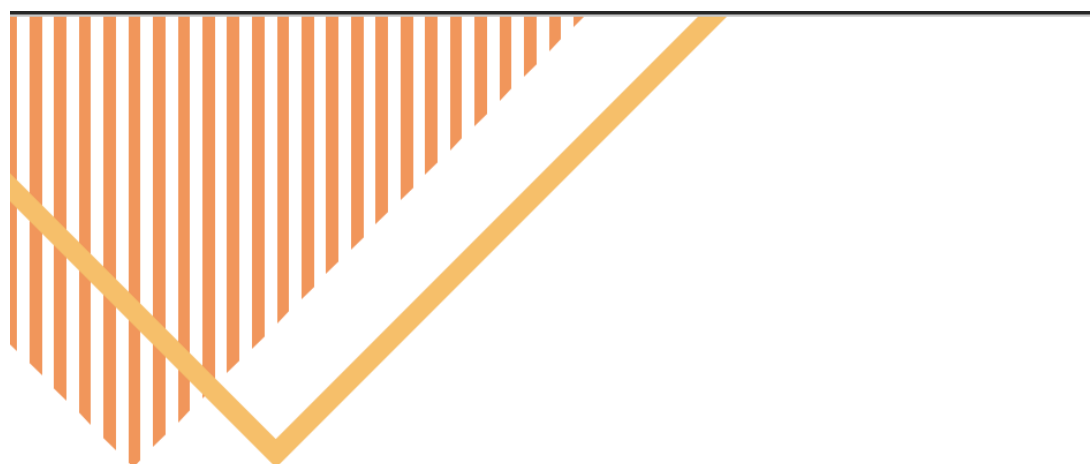
Nome/Função: Técnico Administrativo/ Controller/ Marketing

Data:

Competências Nucleares	Frequência de Comportamentos				
	Nada 1	Poucas Veze 2	Algumas veze 3	Muitas veze 4	Sempre 5
Sensibilidade Comercial					
Identifica oportunidades de negócio para a empresa					
Percebe o ambiente competitivo externo e a necessidade de usar eficazmente os recursos					
Desenvolve com facilidade um discurso com foco comercial (clientes, fornecedores, candidatos...)					
Sensibilidade Interpessoal					
Tem em consideração as necessidades individuais quando toma decisões ou faz sugestões.					
Mostra preocupação pelas necessidades dos que o rodeiam, colocando-se no lugar do outro					
Ouve com atenção os outros e faz uso das ideias dos outros para melhorar o trabalho					
Iniciativa/criatividade					
Revela dinamismo no desempenho da sua função					
É capaz de introduzir mudanças na forma de fazer as coisas quando a situação assim o requer					
É hábil a avançar com soluções e ideias. Evidencia segurança quando o faz					
Competências Pessoais					
Trabalho de Equipa e Cooperação					
Mostra-se disponível para aprender e ensinar o colega					
Reforça de forma positiva as ações dos colegas					
É atento ao outro no desenvolvimento do trabalho, assumindo um espírito de entreajuda					
Comunicação					
Comunica em diferentes contextos e com diferentes públicos					
Dá feedback acerca de informação relevante, quer internamente quer externamente (clientes)					
Mostra capacidade de negociação com diferentes interlocutores					
Atenção ao detalhe					
Realização da tarefa com preocupação por todas as áreas envolvidas					
Investe recursos necessários, tempo e esforço na realização de uma tarefa					
Garante que nenhum detalhe é esquecido fazendo um controlo reforçado dos mesmos					
Orientação para a Inovação e Mudança					
Reconhece a necessidade de melhoria e inovação contínua do seu trabalho					
Apoia abertamente a mudança e assume-a como um processo positivo					
Adapta o seu comportamento em função das circunstâncias alteradas					
Competências de Gestão					
Planeamento e Organização					
Garante um planeamento capaz de não por em causa os objetivos acordados (internos ou externos)					
Mostra capacidade para planear e organizar as suas tarefas e as dos outros					
Demonstra ser hábil na gestão do tempo, sendo capaz de priorizar tarefas					
Análise de Problema					
Denota capacidade para analisarr a informação a partir de diferentes fontes					
Agil a identificar problemas e a garantir soluções em conformidade					
Rapidez na forma como resolve problemas ou situações imprevistas					
Competências de Técnicas					
Domínio da técnica de entrevista de competências					
Domínio da área de recrutamento					
Domínio da metodologia de Assessment Center					
Controlo eficaz da gestão administrativa					
Concretização de contactos e relações comerciais					
Criação de valor na participação de projetos de consultoria					
Apoio a outros eventos da empresa (conferência, formações...)					
Apoio à gestão da comunicação externa					
Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções					

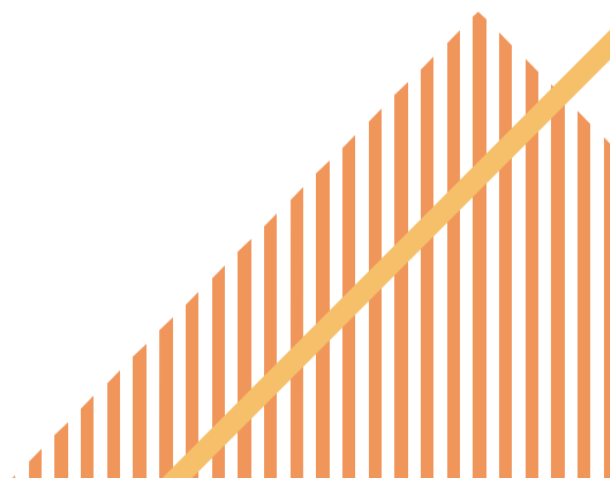
Colaborador

Responsável Hierárquico



Logótipo

Manual de Avaliação de Desempenho



Índice

O que é a Avaliação de Desempenho	3
Critérios da Avaliação de Desempenho.....	4
Metodologia	5
Fatores da Avaliação	6
Competências.....	6
Resultados	7
Etapas da Avaliação de Desempenho.....	8

Fatores da Avaliação

Competências

Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas.

Competências Comportamentais	Competências Técnicas
As competências comportamentais são as atitudes e comportamentos que uma pessoa possui	As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas

Escala de Avaliação de Competências

Nada	1	Não evidencia indicadores da competência
Poucas Vezes	2	Evidencia poucas vezes os indicadores da competência
Algumas Vezes	3	Evidencia algumas vezes os indicadores da competência
Muitas Vezes	4	Evidencia muitas vezes os indicadores da competência
Sempre	5	Evidencia sempre os indicadores de competência

Resultados - Objetivos

Conjunto de metas e resultados a alcançar, num determinado período de tempo, com vista a orientar e comprometer a estrutura/equipa/colaborador para a melhoria do desempenho.

A definição de objetivos deve variar tendo em conta o grau de responsabilidade, autonomia e impacto na organização, de cada função.

Escala de Avaliação de objetivos

Muito aquém do objetivo	1	Não cumpre os objetivos requeridos
Aquém do objetivo	2	Cumpe poucos dos objetivos requeridos (compromete o desempenho)
Cumpre satisfatoriamente o objetivo	3	Cumpe parte dos objetivos requeridos
Cumpre totalmente o objetivo	4	Cumpe de forma consistente os objetivos requeridos
Excede substancialmente o objetivo	5	Excede substancialmente e de forma consistente os objetivos requeridos

Questionário de Avaliação de Desempenho

A _____ desenvolveu este instrumento com o objetivo de recolher o feedback de cada um, sobre o seu desempenho (competências) de forma a sustentar o processo de avaliação e desenvolvimento contínuo que projeta para a equipa.

Este questionário aplica-se a todos os colaboradores com vínculo de contrato de trabalho (não aplicável a estagiários e freelancers) e que tenham desenvolvido atividade durante um período mínimo de 6 meses.

***Obrigatório**

1. Nome Completo *

Função -
Consultor
RH

Nesta secção serão avaliadas as Competências Comportamentais da função específica de Consultor de Recursos Humanos, tendo em conta a seguinte escala de avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Exceder as expectativas dos clientes, mostrando um compromisso total com a identificação e de soluções dos mais elevados padrões possíveis que visam atender as necessidades dos clientes.

2. Analisa com clareza e de forma objetiva as necessidades, expectativas e o contexto do cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

3. Interage e acompanha o cliente de forma constante *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

4. Compromete-se na tentativa de dar a melhor resposta e até exceder as expectativas do cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

5. Antecipa facilmente soluções para o cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

SENSIBILIDADE COMERCIAL

Capaz de compreender as questões-chave de negócios que afetam a rentabilidade e crescimento de uma empresa e toma as medidas apropriadas para maximizar o sucesso.

6. Identifica oportunidades de negócio para a empresa *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

7. Percebe o ambiente competitivo externo e a necessidade de usar eficazmente os recursos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

8. Desenvolve com facilidade um discurso com foco comercial (clientes, fornecedores, candidatos...) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

SENSIBILIDADE INTERPESSOAL

Consciência da existência das outras pessoas, do ambiente e do seu impacto em ambos. As ações indicam consideração pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros.

9. Tem em consideração as necessidades da equipa quando toma decisões ou faz sugestões *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

10. Mostra preocupação pelas necessidades dos que o rodeiam, colocando-se no lugar do outro *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

11. Ouve com atenção os outros e faz uso das ideias dos outros para melhorar o trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO

Vontade de participar como membro pleno de uma equipa, mesmo quando a equipa está a trabalhar em algo sem interesse pessoal direto.

12. Mostra-se disponível para aprender e ensinar o colega *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

13. Reforça de forma positiva as ações dos colegas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

14. É atento ao outro no desenvolvimento do trabalho, assumindo um espírito de entreaajuda *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

COMUNICAÇÃO

Habilidade de expressar ideias ou fatos de forma clara e convincente, adaptando o seu discurso a diferentes públicos e contextos.

15. Comunica em diferentes contextos e com diferentes públicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

16. Dá feedback acerca de informação relevante, quer internamente quer externamente (clientes) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

17. Mostra capacidade de negociação com diferentes interlocutores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

INICIATIVA/CRIATIVIDADE

Capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, a fim de fornecer perspectivas imaginativas sobre questões organizacionais. Origina ação.

18. Revela dinamismo no desempenho da sua função *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

19. É capaz de introduzir mudanças na forma de fazer as coisas quando a situação assim o requer *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

20. É hábil a avançar com soluções e ideias. Evidencia segurança quando o faz *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Capacidade de estabelecer de forma eficiente um curso adequado de ação para si mesmo e / ou outros para alcançar um objetivo.

21. Garante um planeamento capaz de não por em causa os objetivos acordados (internos ou externos) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

22. Mostra capacidade para planear e organizar as suas tarefas e as dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

23. Demonstra ser hábil na gestão do tempo, sendo capaz de priorizar tarefas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Consultor RH

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

ANÁLISE DE PROBLEMA

Eficácia na identificação de problemas, buscando dados pertinentes, reconhecendo informações importantes e identificar possíveis causas de problemas.

24. Denota capacidade para analisar a informação a partir de diferentes fontes *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

25. Ágil a identificar problemas e a garantir soluções em conformidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

26. Rapidez na forma como resolve problemas ou situações imprevistas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função -
Consultor RH

Nesta secção serão avaliadas as Competências Técnicas sendo a escala de avaliação igual à anterior.

- 1 - Nada satisfatório
- 2 - Pouco satisfatório
- 3 - Satisfatório
- 4 - Muito satisfatório
- 5 - Excelente

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades aplicadas em funções específicas

27. Dominio da técnica de entrevista de competências *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

28. Dominio da área de recrutamento *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

29. Dominio da metodologia de Assessment Center *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

30. Controlo eficaz da gestão administrativa *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

31. Concretização de contactos e relações comerciais *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

32. Criação de valor na participação de projetos de consultoria *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

33. Apoio a outros eventos da empresa (conferência, formações...) *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

34. Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções *

Marcar apenas uma oval.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

35. Observações:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Questionário de Avaliação de Desempenho

A _____ desenvolveu este instrumento com o objetivo de recolher o feedback de cada um, sobre o seu desempenho (competências) de forma a sustentar o processo de avaliação e desenvolvimento contínuo que projeta para a equipa

Este questionário aplica-se a todos os colaboradores com vínculo de contrato de trabalho (não aplicável a estagiários e freelancers) e que tenham desenvolvido atividade durante um período mínimo de 6 meses.

***Obrigatório**

1. Nome Completo *

Função - Outsourcing	Nesta secção serão avaliadas as Competências Comportamentais da função específica da área de Outsourcing, tendo em conta a seguinte escala de avaliação: 1 - Nada 2 - Poucas vezes 3 - Algumas vezes 4 - Muitas vezes 5 - Sempre
----------------------	--

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

Exceder as expectativas dos clientes, mostrando um compromisso total com a identificação e de soluções dos mais elevados padrões possíveis que visam atender as necessidades dos clientes.

2. Analisa com clareza e de forma objetiva as necessidades, expetativas e o contexto do cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

3. Interage e acompanha o cliente de forma constante *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

4. Compromete-se na tentativa de dar a melhor resposta e até exceder as expectativas do cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

5. Antecipa facilmente soluções para o cliente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

SENSIBILIDADE INTERPESSOAL

Consciência da existência das outras pessoas, do ambiente e do seu impacto em ambos. As ações indicam consideração pelos sentimentos e pelas necessidades dos outros.

6. Tem em consideração as necessidades da equipa quando toma decisões ou faz sugestões *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

7. Mostra preocupação pelas necessidades dos que o rodeiam, colocando-se no lugar do outro *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

8. Ouve com atenção os outros e faz uso das ideias dos outros para melhorar o trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO

Vontade de participar como membro pleno de uma equipa, mesmo quando a equipa está a trabalhar em algo sem interesse pessoal direto.

9. Mostra-se disponível para aprender e ensinar o colega *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

10. Reforça de forma positiva as ações dos colegas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

11. Contribui de forma construtiva para as tarefas de grupo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

12. É atento ao outro no desenvolvimento do trabalho, assumindo um espírito de entreajuda *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

FLEXIBILIDADE

Estar aberto a novas ideias e apto a responder prontamente por mudanças.

13. Disposição para trabalhar fora do seu planeamento ou forma de atuar para garantir que todas as atividades sejam concluídas de forma eficaz *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

14. Muda a sua abordagem ou estilo dada a mudança de circunstâncias *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

15. Demonstra a capacidade de mudar rapidamente a própria abordagem caso a situação assim o exija *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

COMUNICAÇÃO

Habilidade de expressar ideias ou fatos de forma clara e convincente, adaptando o seu discurso a diferentes públicos e contextos.

16. Comunica de forma ajustada a diferentes contextos e com diferentes públicos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

17. Dá feedback acerca de informação relevante, quer internamente quer externamente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

18. Mostra capacidade de negociação com diferentes interlocutores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

INICIATIVA/CRIATIVIDADE

Capacidade de gerar ideias originais e inovadoras, a fim de fornecer perspectivas imaginativas sobre questões organizacionais. Originação.

19. Revela dinamismo no desempenho da sua função *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

20. É capaz de introduzir mudanças na forma de fazer as coisas quando a situação assim o requer *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

21. É hábil a avançar com soluções e ideias. Evidencia segurança quando o faz *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Capacidade de estabelecer de forma eficiente um curso adequado de ação para si mesmo e/ou outros para alcançar um objetivo.

22. Garante um planeamento capaz de não por em causa os objetivos acordados (internos ou externos) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

23. Mostra capacidade para planear e organizar as suas tarefas e as dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

24. Demonstra ser hábil na gestão do tempo, sendo capaz de priorizar tarefas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

ANÁLISE DE PROBLEMA

Eficácia na identificação de problemas, buscando dados pertinentes, reconhecendo informações importantes e identificar possíveis causas de problemas.

25. Denota capacidade para analisar a informação a partir de diferentes fontes *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

26. Ágil a identificar problemas e a garantir soluções em conformidade *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

27. Rapidez na forma como resolve problemas ou situações imprevistas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função - Outsourcing

Escala de Avaliação:

- 1 - Nada
- 2 - Poucas vezes
- 3 - Algumas vezes
- 4 - Muitas vezes
- 5 - Sempre

GESTÃO DE PESSOAS

Capacidade para conduzir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objectivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilidade.

28. Promove o espírito de equipa e um clima organizacional de cooperação e participação *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

29. Promove o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

30. Demonstra capacidade para orientar e influenciar os colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Função -
Outsourcing

Nesta secção serão avaliadas as Competências Técnicas sendo a escala de avaliação igual à anterior.

- 1 - Nada satisfatório
- 2 - Pouco satisfatório
- 3 - Satisfatório
- 4 - Muito satisfatório
- 5 - Excelente

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades aplicadas em funções específicas.

31. Conhecimentos (domínio) da área gestão administrativa de RH *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

32. Criação de valor na participação de projetos de consultoria (apoio a outras áreas da empresa) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

33. Apoio a outros eventos da empresa (conferência, formações...) *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

34. Aplicação de conhecimentos técnicos de forma adequada ao desempenho das suas funções *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5

35. Observações:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.