

Universidade da Beira Interior



Departamento de Psicologia e Educação

RELATÓRIO DE ESTÁGIO REALIZADO NA PLATAFORMA SGPS, S.A.
SUBMETIDO COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE (2º CICLO) EM PSICOLOGIA

FILIPA ISABEL RODRIGUES ROMÃO

COVILHÃ, 2009

Relatório de Estágio realizado sob orientação do/a Prof^(a).
Doutor Henrique Pereira apresentado à Universidade da Beira
Interior para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia,
registado na DGES sob o número R/B - CR - 342/2007.

Relatório de Estágio realizado na Plataforma SGPS, S.A. submetido como requisito para a obtenção do grau de mestre (2º ciclo) em Psicologia

Resumo: O presente Relatório de Estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Psicologia na Universidade da Beira Interior. O estágio teve lugar entre Outubro de 2007 e Maio de 2008 na Plataforma SGPS, S.A.. Ao longo do Estágio procurou-se desenvolver e colocar em prática um conjunto de competências próprias de um Psicólogo Organizacional, que resultaram em várias actividades de avaliação, intervenção e investigação. As actividades desenvolvidas passaram pela análise estrutural e administrativa dos Recursos Humanos, pela Descrição de Funções, pela Avaliação de Desempenho, Acolhimento e Integração de novos colaboradores, Avaliação da Formação e actividades de Marketing Relacional. Para além destas, é também apresentado um estudo sobre Estilos de Liderança e seu impacto na Satisfação com o Supervisor Hierárquico e na Satisfação Organizacional. No final reflecte-se sobre o decorrer do Estágio, o alcance dos objectivos e o impacto do mesmo na Organização e no desenvolvimento pessoal e profissional da estagiária.

Palavras-chave: Estágio, Psicologia Organizacional, actividades de avaliação e intervenção, actividade de investigação.

Professional Training Report done at Plataforma SGPS, S.A. submitted as a requirement to obtain the Master Degree (2nd Cycle) in Psychology

Abstract: This Report on Professional Training is included in the Master's Degree in Psychology at Universidade da Beira Interior. The Professional Training took place from October 2007 to May 2008 at Plataforma SGSP, S.A.. During the Professional Training the Practitioner tried to develop and apply a set of competencies of an Organizational Psychologist, which resulted in the development of evaluation, intervention and research activities. Some of the activities developed were human resources structure and administrative management analysis, job description, performance evaluation, new employees' reception and integration, training evaluation and Relational Marketing. Besides that is also presented a research about leadership style and its implications in the satisfaction with the superior and in organizational satisfaction. At the end we reflect about the Professional Training, evaluate the goals achievement and its impact in the Organization and in the practitioner's personal and professional development.

Key-words: Professional Training, Organizational Psychology, evaluation and intervention activities, research activity.

ÍNDICE

I.	INTRODUÇÃO	1
II.	ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	2
	1. Enquadramento Institucional Geral	2
	2. Enquadramento Institucional Específico	4
	3. Enquadramento do papel e função do Psicólogo no contexto	6
III.	CRONOGRAMA DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO	7
IV.	ACTIVIDADES DE ESTÁGIO	9
	1. Actividades de Avaliação e Intervenção	9
	1.1. <u>Análise estrutural e administrativa de Recursos Humanos</u>	9
	1.1.1. <i>Identificação e descrição da actividade</i>	9
	- Análise da estrutura organizacional/ Organigrama	11
	- Perfil funcional	12
	- Perfil etário	14
	- Perfil salarial	14
	- Análise da formação profissional frequentada pelos colaboradores	14
	1.1.2. <i>Comentários e reflexão pessoal</i>	15
	1.2. <u>Descrição e análise de funções</u>	17
	1.2.1. <i>Identificação e descrição da actividade</i>	17
	1.2.2. <i>Enquadramento Teórico</i>	18
	1.2.3. <i>Comentários e reflexão pessoal</i>	20
	1.3. <u>Avaliação de desempenho</u>	21
	1.3.1. <i>Identificação e descrição da actividade</i>	21
	1.3.2. Caracterização do processo de Avaliação de Desempenho existente na organização	22
	1.3.3. Propostas da estagiária	23
	1.3.4. Os quatro momentos do processo de avaliação do desempenho	24
	1.3.5. Manual de Apoio ao Preenchimento das Fichas de Auto-avaliação e de Avaliação do Desempenho	24
	1.3.6. O desenvolvimento das Fichas de Avaliação e de Auto-Avaliação de Desempenho	25
	1.3.7. Ficha de Avaliação do Desempenho	25
	1.3.8. Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho	26
	1.3.9. Enquadramento teórico	27
	1.3.10. <i>Comentários e reflexão pessoal</i>	35
	1.4. <u>Acolhimento e integração de novos colaboradores</u>	37
	1.4.1. <i>Identificação e descrição da actividade</i>	37
	1.4.2. <i>Enquadramento Teórico</i>	40
	1.4.3. <i>Comentários e reflexão pessoal</i>	43
	1.5. <u>Avaliação da Formação</u>	44
	1.5.1. <i>Identificação e descrição da actividade</i>	44
	1.5.2. Análise do Sistema de Avaliação da Formação existente na organização	44
	1.5.3. <i>Enquadramento Teórico</i>	45
	1.5.4. <i>Comentários e reflexão pessoal</i>	48
	2. Actividade de Investigação – Estilo de Liderança e Satisfação Organizacional	50
	2.1. <u>Contextualização da actividade</u>	50
	2.2. <u>Artigo científico resultante da realização da actividade</u>	51

3. Outras actividades – Marketing Relacional	74
3.1. <u>Análise, caracterização e segmentação dos clientes da Garagem D. José, Lda</u>	74
3.2. <u>Gestão da Relação com os Clientes/ CRM (Customer Relation Manager)</u>	75
3.3. <u>Actualização da correspondência estabelecida com os clientes</u>	76
3.4. <u>Recepcionista de Stand</u>	77
4. Actividades propostas	78
4.1. <u>Boletim informativo</u>	78
4.2. <u>Participação no processo de renovação da certificação da qualidade</u>	78
4.3. <u>Formação em CRM para vendedores</u>	79
V. CONCLUSÃO E REFLEXÃO FINAL	80
VI. BIBLIOGRAFIA	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Cronograma das actividades de estágio	7
Tabela 2. Actividades de Acolhimento e Integração de novos colaboradores	38
Tabela 3. Correlações entre as variáveis em estudo	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logótipo da Plataforma SGPS, S.A	2
Figura 2. Organigrama do grupo Plataforma SGPS, S.A	3
Figura 3. Edifício da Garagem D. José, Lda. em Vale de Estrela	5
Figura 4. Organigrama formal existente da Garagem D. José, Lda	11
Figura 5. Organigrama formal existente da C.D.V., Lda	12
Figura 6. Perfil Funcional da C.D.V., Lda.	13
Figura 7. Perfil Funcional da Garagem D. José., Lda	13
Figura 8. Relação entre o processo de Gestão do Desempenho e outros processos de Gestão de Recursos Humanos	29
Figura 9. O Ciclo de Desempenho	32
Figura 10. Processo de Estabelecimento de Objectivos	33
Figura 11. A monitorização do desempenho	34
Figura 12. Fases da Socialização Organizacional	40
Figura 13. Fases do Processo de Formação	45
Figura 14. O diagnóstico de necessidades	46

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Base de dados dos Recursos Humanos	90
ANEXO 2 – Perfis funcionais	91
ANEXO 3 – Perfis etários	93
ANEXO 4 – Perfis salariais	96
ANEXO 5 – Relação entre hierarquia e remunerações	104
ANEXO 6 – Base de dados da formação frequentada pelos Recursos Humanos	105
ANEXO 7 – Guião de entrevista	116
ANEXO 8 – Descritivo da função: Gerente Operacional	117
ANEXO 9 – Descritivo da função: Chefe de vendas/ Gestor de cliente	120
ANEXO 10 – Descritivo da função: Vendedor	123
ANEXO 11 – Descritivo da função: Telefonista/ Recepção da stand	125
ANEXO 12 – Descritivo da função: Responsável Call	127
ANEXO 13 – Descritivo da função: Responsável de Peças	128
ANEXO 14 – Descritivo da função: Caixeiro	130
ANEXO 15 – Descritivo da função: Ajudante de caixeiro	132
ANEXO 16 – Descritivo da função: Técnico administrativo	134
ANEXO 17 – Descritivo da função: Preparador técnico de peças e sobresselentes	136
ANEXO 18 – Descritivo da função: Chefe de oficina	138
ANEXO 19 – Descritivo da função: Conselheiro de serviço/ Mecânico-Master	141
ANEXO 20 – Descritivo da função: Mecânico	144
ANEXO 21 – Descritivo da função: Electricista Auto	147
ANEXO 22 – Descritivo da função: Recepcionista de oficina	150
ANEXO 23 – Descritivo da função: Escriturário	155
ANEXO 24 – Descritivo da função: Secretário comercial	157
ANEXO 25 – Descritivo da função: Técnico oficial de contas (TOC)	158
ANEXO 26 – Descritivo da função: Técnico oficial de contas (TOC)2	160
ANEXO 27 – Descritivo da função: Assistente do gestor de negócios	162
ANEXO 28 – Descritivo da função: Gestor de negócios	164
ANEXO 29 – Descritivo da função: Técnico administrativo	167
ANEXO 30 – Documento para Avaliação de Desempenho existente na organização	169
ANEXO 31 – Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho	175
ANEXO 32 – Manual de apoio ao preenchimento da ficha de Avaliação do Desempenho	177
ANEXO 33 - Manual de apoio ao preenchimento da ficha de Auto-Avaliação do Desempenho	181
ANEXO 34 – Ficha de Avaliação do Desempenho para o cargo de Mecânico	184
ANEXO 35 – Ficha de Avaliação do Desempenho para o cargo de Vendedor	194
ANEXO 36 – Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho para o cargo de Mecânico	204
ANEXO 37 – Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho para o cargo de Vendedor	214
ANEXO 38 – Manual de Acolhimento da Garagem D. José, Lda.	223
ANEXO 39 – Questionário de Socialização Organizacional	245
ANEXO 40 – Formulário para Avaliação da Formação existente na organização	247
ANEXO 41 – Dimensões da Liderança	250
ANEXO 42 – Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade	250
ANEXO 43 – Caracterização da amostra	251
ANEXO 44 – Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes - LBDQ- FORMA XII (Stogdill, 1963)	253
ANEXO 45 – Escala de Satisfação com o Supervisor Hierárquico (SWMSS), Scarpello & Vandenberg (1987)	255
ANEXO 46 – Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho, Santos & Freixo (2003)	257
ANEXO 47 – Distribuição dos dados	260
ANEXO 48 – Correlação de Pearson	263

I. INTRODUÇÃO

O Relatório de Estágio refere-se ao Estágio desenvolvido pela aluna Filipa Romão no âmbito do Mestrado em Psicologia, área da Psicologia Organizacional, na Universidade da Beira Interior. Este estágio decorreu na Plataforma SGPS, S.A. e teve a duração de oito meses, entre Outubro de 2007 e Maio de 2008. O objectivo final do estágio em Psicologia é desenvolver e colocar em prática princípios, conhecimentos e modelos da psicologia de uma forma ética e científica de forma a promover o desenvolvimento, o bem-estar e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e das organizações. Desta forma, o contexto de Estágio surge como local privilegiado para a demonstração de dois tipos de competências: as competências primárias, isto é, competências sobre conteúdos da prática da Psicologia, e competências práticas necessárias para que se apliquem as primeiras de forma eficaz.

O Relatório de Estágio começa por caracterizar o contexto de estágio e por enquadrar o papel da estagiária enquanto Psicóloga Organizacional no mesmo. Depois são apresentadas as actividades desenvolvidas ao longo do período de estágio organizadas por actividades de avaliação e intervenção, actividades de investigação, outras actividades (actividades de relação com o cliente) e actividades propostas. Todas estas actividades são caracterizadas, descritas e fundamentadas. Para além disso, existe sempre uma linha condutora entre todas elas, isto é, vai-se construindo um caminho, tarefa a tarefa. Uma preocupação constante foi também a reflexão sobre as tarefas tendo sempre duas áreas de reflexão, qual a sua importância para o contexto e em que contribuíram para o desenvolvimento de competências e para crescimento profissional da estagiária.

II. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

1. Enquadramento Institucional Geral

O estágio realizou-se na Plataforma SGPS, S.A., uma estrutura societária sediada em Vale de Estrela, distrito da Guarda. A Plataforma SGPS, S.A. teve início em 2002 como forma de reorganização da estrutura societária e de aglutinação de todas as participações de capital. A Plataforma SGPS, S.A. tem as suas raízes na empresa Gonçalves & Gonçalves, Lda. fundada em 1977 por José Gonçalves e José Gonçalves de Almeida na cidade da Guarda, tendo como objecto social o comércio e retalho. Nesta época, o distrito da Guarda, assim como muitos outros do interior do país, era caracterizado por uma oferta escassa e pelo isolamento em relação às grandes cidades do país, mais desenvolvidas e com agentes económicos dotados de grande capacidade comercial. Assim, a não existência de uma concorrência local e a difícil acção dos concorrentes do litoral no distrito da Guarda tornaram possível um forte crescimento e expansão da Gonçalves & Gonçalves, Lda., tornando-se esta uma empresa de referência no mercado de electrodomésticos no Distrito da Guarda.



Figura 1. Logótipo da Plataforma SGPS, S.A.

Nos anos 80 o crescimento verificado justificou a abertura do capital da empresa a dois funcionários que se haviam notabilizado pelo esforço e empenho. Já em 1986, é formalizada a entrada de dois novos sócios, José Matos da Silva e José Júlio dos Santos.

Conhecendo então o início da Plataforma SGPS, S.A. e o seu propósito, importa clarificar de que forma esta tem participação no capital das várias sociedades. Assim, essas sociedades são:

- Iral Comercial, Lda. – Desde 1987 com participação de 12,5%;
- Toiguarda, Lda. – Desde 1989 com participação de 55%;
- Predial Oppidana, Lda. – Desde 1990 com participação de 33,3%;
- S.A.S., Lda. – Desde 1992 com participação de 45%;

- Refrescante, Lda. – Desde 1996 com participação de 85%;
- Garagem D. José, Lda. – Desde 1996 com participação de 55%;
- Carvalho Homem C. Ass., Lda. – Desde 1997 com participação de 20%;
- Alfafrio, Lda. – Desde 1997 com participação de 55%;
- Escola de Condução Est. Guarda, Lda. – Desde 1998 com participação de 6%;
- CIAAG – Com. Int. Automóveis e Acessórios, Lda. – Desde 1999 com participação de 55%;
- Marques & Gonçalves, Lda. – Desde 1999 com participação de 55%;
- Predial da Montanheira, S.A. – Desde 1999 com participação de 9% e em 2002 aquisição de 82%;
- Alto Leomil – Comércio Combustíveis, Lda. – Desde 2000 com participação de 70%;
- Checo Car – Comércio Veículos Automóveis, Lda. – Desde 2001 com participação de 55%;
- C.D.V. – Comércio e Distribuição de Veículos, Lda. – Desde 2003 com participação de 0,3%.

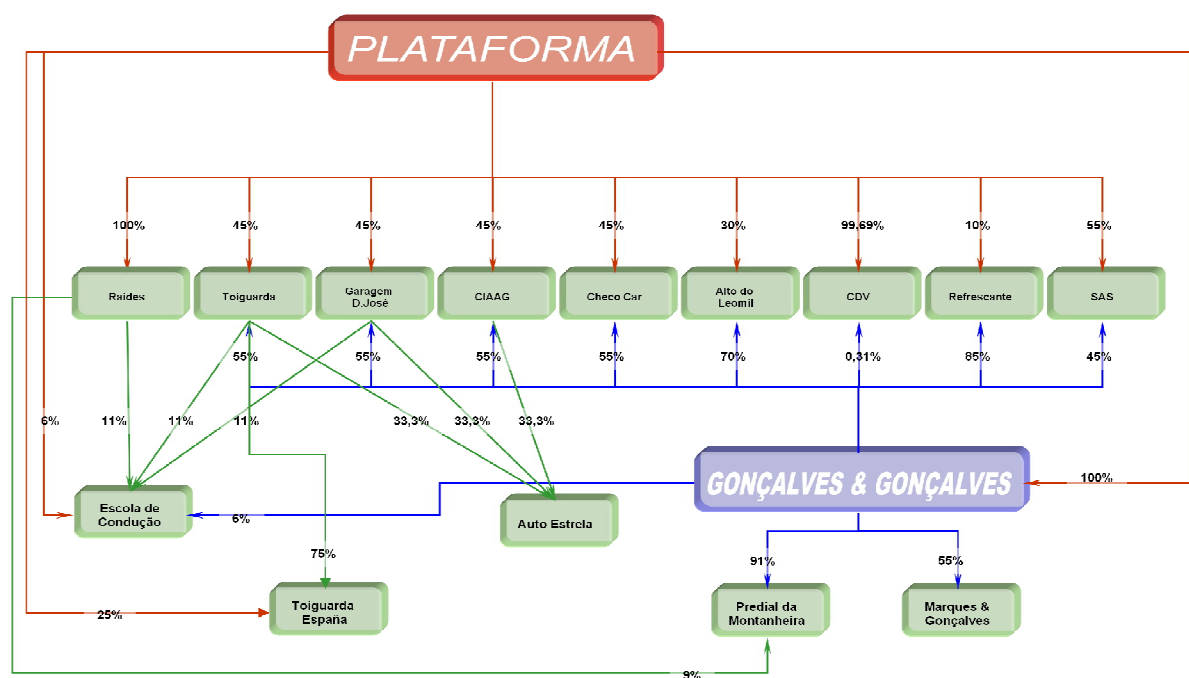


Figura 2. Organograma do grupo Plataforma SGPS, S.A.

As empresas que fazem parte da Plataforma SGPS, S. A. têm como ramos de actividade a comercialização de mobiliário de escritório, hoteleiro e electrodomésticos, a comercialização de automóveis, o fabrico de mobiliário metálico, a comercialização de

produtos como a cerveja, café, refrigerantes e a comercialização de soluções e equipamentos informáticos.

2. Enquadramento Institucional Específico

A Garagem D. José, Lda. iniciou a sua actividade em 1975 com objecto social de comercialização de veículos automóveis. Inicialmente representou no Distrito da Guarda diversas marcas de automóveis: Peugeot, Citroen, Alfa Romeo e Mercedes. Todavia, em 1995 acabou por ficar apenas com a marca que ainda hoje representa, a Peugeot.

Em Dezembro de 1996 vê o seu pacto social alterar-se profundamente, com a aquisição da empresa por parte de quatro sócios: A Gonçalves & Gonçalves, Lda. e três pessoas singulares com desempenho em diversa áreas, com provas dadas nas funções que desempenhavam. Já em Janeiro de 1997, a Garagem D. José, Lda. adquire a concessão de um posto de abastecimento de combustíveis em Vilar Formoso.

Decorrente da cessão de quotas, a empresa sofreu alterações profundas, quer a nível de gestão quer de posturas comercial e social. Também a nível de gestão de Recursos Humanos houve alterações de relevo. Em Junho de 1997 a sua sede social foi alterada, transitando da cidade da Guarda para a Estrada Nacional 18, em Vale de Estrela. A mudança de instalações prendeu-se com questões estratégicas que tiveram peso aquando da aquisição da empresa: existiam instalações aptas a servir este tipo de actividade neste local e ainda porque poderiam ser aproveitadas sinergias dado que a outra empresa dedicada à comercialização de automóveis também pertencente à Plataforma SGPS, S.A. - Toiguarda concessionário Toyota - possuía infra-estruturas amplas e modernas que poderiam ser aproveitadas, nomeadamente secção de pintura, chaparia e lavagem, que anteriormente eram subcontratados pela Garagem D. José Lda..

Em Junho de 2000 a Garagem D. José, Lda. adquire a Beirauto (concessionário Peugeot para o Distrito de Castelo Branco). Em Novembro do mesmo ano, a Beirauto foi integrada na Garagem D. José, Lda., por projecto de fusão, passando a mesma a denominar-se jurídica e comercialmente por Garagem D. José, Lda..

Em 1999 a Garagem D. José, Lda. na Guarda, passa a fazer parte das empresas de serviços certificadas NP EN ISO 9002. O mesmo acontece com as instalações de Castelo Branco em Maio de 2001. Em Agosto de 2002, a Associação Portuguesa de Certificação

(APCER) certifica que o sistema de qualidade da Garagem D. José, Lda. implementado na venda de viaturas novas da marca Peugeot, venda de serviços de assistência após venda Peugeot, venda e instalação de peças e acessórios para viaturas da marca Peugeot e intermediação de produtos financeiros, cumpre os requisitos da NP EN ISO 9001:2000. A norma NP EN ISO 9002 foi criada para garantir a qualidade de uma empresa e a sua capacidade em mantê-la ao longo dos tempos impôs-se como referência europeia em matéria de qualidade. A Direcção da Garagem D. José, Lda. está empenhada num processo de melhoria contínua com o intuito de atingir o objectivo “zero defeitos” e a satisfação dos seus clientes.



Figura 3. *Edifício da Garagem D. José, Lda. em Vale de Estrela*

Actualmente a Garagem D. José, Lda. é representante da Peugeot em todo o distrito da Guarda, exceptuando o concelho de Seia, e também no Distrito de Castelo Branco. Está sedeadada em Vale de Estrela, Distrito da Guarda, possuindo stands de venda e oficinas de serviço após venda na Guarda, Gouveia, Sabugal, Castelo Branco, Covilhã e Fundão.

Em Julho de 2003 a Garagem D. José, Lda. inaugura as suas novas instalações situadas em Vale de Estrela de acordo com o conceito da marca e com o objectivo de proporcionar um local mais agradável e funcional para os clientes e colaboradores.

3. Enquadramento do papel e função do Psicólogo no contexto

O Estágio foi iniciado a 1 de Outubro de 2007, tendo como supervisor um dos administradores da Plataforma SGPS, S.A. e Gerente da Gonçalves & Gonçalves, Lda.. O local físico de trabalho situava-se num escritório na Gonçalves & Gonçalves, Lda., em Vale de Estrela. Nesta fase foi pedido que efectuasse a Descrição e Análise de Funções e projectasse Sistemas de Avaliação de Desempenho e de Gestão de Carreiras para todas as empresas do grupo Plataforma SGPS, S.A..

No dia 8 de Outubro de 2007, o Estágio sofreu algumas alterações devido a um conjunto de situações externas às actividades a desenvolver e à Estagiária. Assim, ocorreu a alteração de Supervisor de Estágio, passando a ser a Secretária da Administração e Responsável pela Qualidade e Marketing da Garagem D. José, Lda. e da C.D.V., Lda., também sedeadas em Vale de Estrela. Por conseguinte, o local físico de realização do Estágio mudou para o edifício da Garagem D. José, Lda. em Vale de Estrela, sendo que, consequentemente, as actividades foram iniciadas nesse local.

Já sob a supervisão da Directora da Qualidade, foi conjuntamente decidido que o âmbito de intervenção inicial das tarefas de Estágio seria a Garagem D. José, Lda. e, por acréscimo, a C.D.V, Lda. e que, só depois, mediante a existência de tempo ao longo do estágio alargaria o âmbito de intervenção a outras empresas do grupo. Esta escolha foi feita tendo em conta o formato de gestão das duas empresas uma vez que a sua gestão e sectores administrativo e financeiro são comuns. Para além disso, a Garagem D. José, Lda. é a única empresa certificada de todas as empresas do sector automóvel pertencentes à Plataforma SGPS, S.A., sendo também a que possui maior tradição na área da Gestão de Recursos Humanos. Uma vez que o objectivo da administração da Plataforma SGPS, S.A. com a recepção de uma Estagiária de Psicologia Organizacional passou pelo desenvolvimento de um conjunto de processos de Gestão de Recursos Humanos que fosse comum a todas as empresas do grupo, fez todo o sentido que os mesmos fossem iniciados na empresa que ao longo de vários anos, pelas mãos da Directora Geral e da Responsável da Qualidade e Marketing veio a desenvolver projectos nesta área.

III. CRONOGRAMA DAS ACTIVIDADES DE ESTÁGIO

As actividades desenvolvidas durante o período de Estágio tiveram como base necessidades e interesses do contexto de estágio. Estas necessidades e interesses foram manifestados de duas formas: pelos supervisores e, por outro lado, resultaram da avaliação das necessidades do contexto de estágio. Posto isto, a Estagiária propôs um conjunto de actividades a desenvolver à Supervisora com quem foram negociados os objectivos e estabelecidas as metas temporais para concretização das actividades de estágio.

Desta forma, na tabela abaixo segue a apresentação das actividades desenvolvidas no contexto de estágio, assim como o período de realização das mesmas. Podemos verificar que estas têm início com a análise estrutural e administrativa de Recursos Humanos, uma actividade de avaliação do contexto. Depois, seguiram-se as actividades com cariz avaliativo e interventivo que constituem as verdadeiras actividades técnicas de Recursos Humanos. Em seguida, temos a actividade de investigação desenvolvida durante todo o período de estágio. Por fim, são enunciadas outras actividades desenvolvidas durante o período de estágio e algumas que foram propostas pela estagiária à empresa mas que não foram aceites, não tendo sido, pois, desenvolvidas.

<u>TIPO DE ACTIVIDADE</u>	<u>ACTIVIDADE</u>	<u>PERÍODO DE REALIZAÇÃO</u>
1. Actividades de avaliação e intervenção	1.1. Análise estrutural e administrativa de Recursos Humanos	Outubro a Novembro de 2007
	1.2. Descrição e Análise de Funções	Outubro de 2007 a Fevereiro de 2008
	1.3. Avaliação de Desempenho	Fevereiro e Abril de 2008

	1.4. Acolhimento e Socialização de novos colaboradores	Abril e Maio de 2008
	1.5. Avaliação da Formação	Maio de 2008
2. Actividades de investigação	2.1. Estudo sobre Estilos de Liderança e Satisfação Organizacional	Novembro de 2007 a Junho de 2008
3. Outras actividades – Actividades de relação com os clientes	3.1. Caracterização dos clientes da Garagem D. José, Lda.	Outubro de 2008 a Maio de 2009
	3.2. Gestão da Relação com os Clientes/ CRM (Customer Relation Manager)	
	3.3. Actualização da correspondência estabelecida com os clientes	
	3.4. Recepcionista de Stand	
4. Actividades propostas	4.1. Boletim para comunicação interna	Janeiro de 2008
	4.2. Formação no programa para gestão da relação com os clientes	Abril de 2008
	4.3. Participação na preparação da renovação da certificação de qualidade da empresa	Maio de 2008

Tabela 1. Cronograma das actividades de estágio

IV. ACTIVIDADES DE ESTÁGIO

1. Actividades de Avaliação e Intervenção

1.1. Análise Estrutural e Administrativa de Recursos Humanos

A Análise Estrutural e Administrativa dos Recursos Humanos é uma actividade directamente relacionada com as práticas de Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Estas práticas dizem respeito à formalização de procedimentos de práticas de Recursos Humanos e à realização de actividades com impacto a curto prazo como o processamento de salários, o controlo de assiduidade e os contratos de trabalho. Esta área está muito dependente da regulamentação jurídica e de normas organizacionais internas (Peretti, 1998a; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006a).

Segundo Peretti (1998a), quem efectua as tarefas administrativas de Gestão de Recursos Humanos é reconhecido pelos outros departamentos pela fiabilidade e rapidez dos seus serviços.

Como a Gestão Administrativa de Recursos Humanos constitui a base da Gestão de Recursos Humanos, numa primeira fase de enquadramento na organização, parece fazer todo o sentido procurar analisar e avaliar estas questões para a criação de um conhecimento mais abrangente e real sobre os Recursos Humanos do contexto de estágio.

1.1.1. Identificação e descrição da actividade

Ao iniciar a actividade de Descrição e Análise de Funções, ao solicitar informação como organigramas e informação sobre os colaboradores, a estagiária apercebeu-se de que esta informação estava muito desactualizada e dispersa. Assim, aproveitando a pausa nos trabalhos relativos à Descrição e Análise de Funções, entre os dias 19 a 31 de Outubro de 2007, iniciou-se a tarefa de caracterização pormenorizada e dinâmica dos Recursos Humanos da Garagem D. José, Lda. e da C.D.V., Lda..

Através da Análise Estrutural e Administrativa de Recursos Humanos da Garagem D. José, Lda. e da C.D.V., Lda. pretendeu-se efectuar a caracterização pormenorizada e estrutura dos Recursos Humanos e dos processos administrativos da gestão dos mesmos nas duas empresas. Para tal, foi necessário construir e desenvolver uma Base de Dados em Excel que permitisse que os dados relativos aos Recursos Humanos fossem tratados e utilizados de uma forma mais dinâmica e prática.

Inicialmente, foi necessário estabelecer, através da Supervisora de Estágio, um contacto privilegiado com o colaborador que detinha as informações necessárias para a realização da actividade. Em seguida, procedeu-se ao levantamento de vários dados relativos aos Recursos Humanos das duas empresas que foram confrontados com informações de entrevistas realizadas aos colaboradores.

Ao longo das entrevistas que foram sendo efectuadas procurou-se analisar os organigramas que haviam sido fornecidos pela supervisora. A análise efectuada aos organigramas prendeu-se com a análise da estrutura organizacional e das funções e pessoas que a constituíam. Desta forma, verificou-se que existiam algumas incongruências como a presença de nomes de pessoas que já não eram colaboradores da empresa e, principalmente, que a organização formal patente nos mesmos não correspondia à organização real. Por outro lado, através de entrevistas formais e de conversas mais informais com os colaboradores, foi possível compreender melhor os processos de interacção funcional que se estabelecem na organização. Para além disso, o desenho da estrutura organizacional é um factor determinante da eficácia organizacional e revela os departamentos e as funções que constituem a organização, a forma como se coordenam, as ligações que se estabelecem entre eles, isto é, a forma como são coordenados os esforços e os recursos da organização para o alcance dos objectivos organizacionais, os níveis hierárquicos, o controlo e o carácter formal das funções (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994a; Neves, 2001; Torrington & Hall, 1995a).

Como a informação existente relativa aos Recursos Humanos se encontrava num formato pouco útil e prático, optou-se por proceder à criação e desenvolvimento de uma Base de Dados em Excel que permitisse que os dados relativos aos Recursos Humanos fossem tratados e utilizados de uma forma mais dinâmica e também facilmente actualizados. Nesta nova Base de Dados constam os seguintes parâmetros: Função, Código do Colaborador, Nome, Género, Data de Nascimento, Idade, Morada, Código Postal, Habilitações Literárias, Departamento, Reporte Hierárquico, Local de Trabalho, Horário Semanal, Remuneração, Subsídio de Alimentação, Data de Admissão, Anos na Empresa, Tipo de Contrato, Anos na Função, e Número de Dias de Férias (cf. Anexo 1).

Trabalhados os dados, estes foram analisados de forma a efectuar a caracterização da estrutura organizacional e dos Recursos Humanos da Garagem D. José, Lda. e da C.D.V., Lda. quanto aos seus perfis etários, funcional, salarial e formação profissional recebida.

Análise da estrutura organizacional/ organigrama

Assim, através da análise dos organigramas (nos quais se teve o cuidado de ocultar os nomes, garantindo a privacidade dos indivíduos) (cf. Figuras 4 e 5) verifica-se que o desenho organizacional possui uma estrutura simples, Como definiu Mitzenberg (1979, citado por Neves, 2001) uma estrutura simples tem como mecanismo principal de coordenação a supervisão directa, o seu modo de funcionamento está pouco formalizado, sendo mais orgânico, pouco controlado e parcamente planeado. O desenho organizacional tem como base áreas funcionais entre as quais existe pouca ligação e o poder de decisão está centralizado, sendo dado pouco poder às chefias intermédias. Neste contexto, a comunicação informal tem grande importância, assim como o trabalho administrativo. Estas características estão geralmente presentes em organizações de pequena dimensão e jovens. Nestes contextos, o principal problema tende a ser a centralização do poder de decisão e a autocracia.

Ao longo do estágio procurou-se efectuar organigramas fiéis à realidade organizacional. Todavia, não foi possível realizá-lo por a empresa se encontrar numa fase de constante mudança, caracterizada pela entrada e saída de colaboradores, pela rotação de pessoal e pela mudança nas funções.

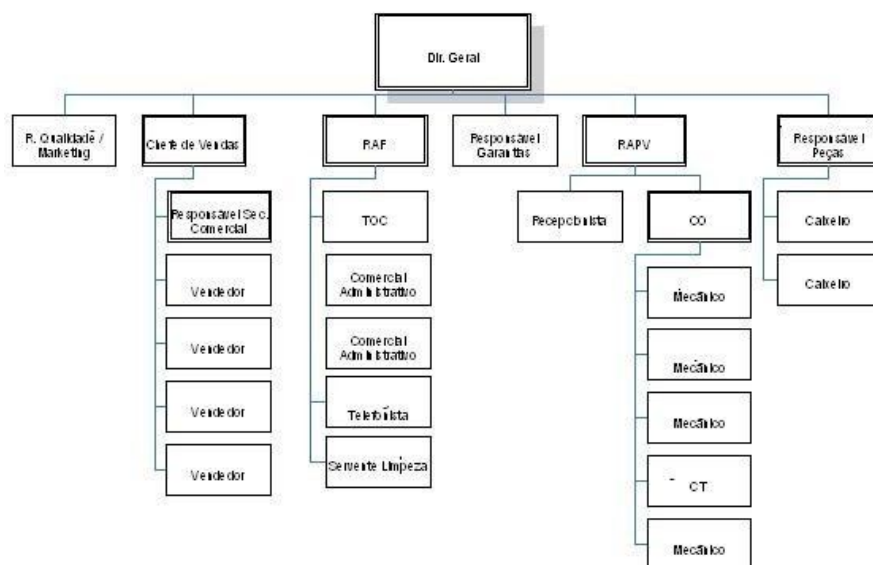


Figura 4. Organigrama formal existente da Garagem D. José, Lda

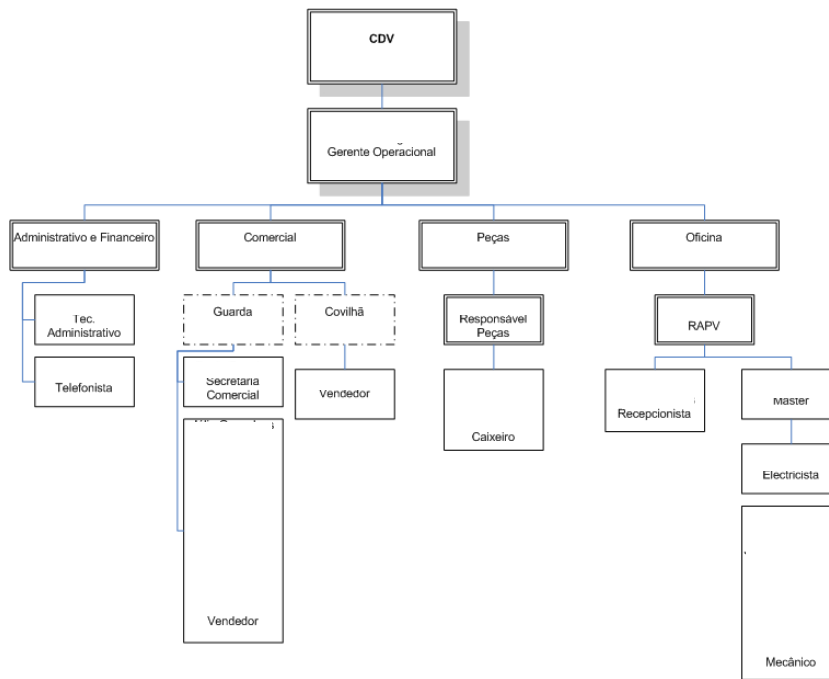


Figura 5. Organograma formal existente da C.D.V., Lda.

Perfil funcional

No que concerne ao perfil funcional (cf. Anexo 2 e Figuras 6 e 7) das duas empresas, foi possível verificar que a Garagem D. José, Lda. possui 52 colaboradores, sendo a sua maioria Mecânicos de Automóveis de 1ª e Vendedores de Automóveis (seis colaboradores em cada função). Por sua vez, à C.D.V. pertencem 23 indivíduos, sendo a sua maioria também Mecânicos de Automóveis de 1ª (três colaboradores) e Vendedores de Automóveis (6 colaboradores). Uma vez que as principais actividades das empresas são venda de viaturas novas e o serviço APV, parece fazer sentido que as funções com maior número de funcionários sejam a de Vendedor e a de Mecânico de Automóveis de 1ª.

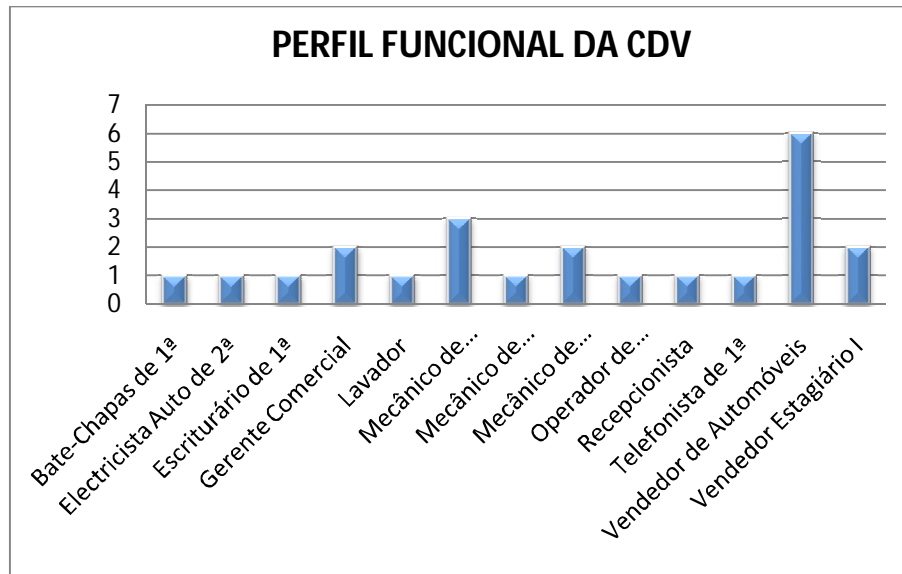


Figura 6. Perfil Funcional da C.D.V., Lda.

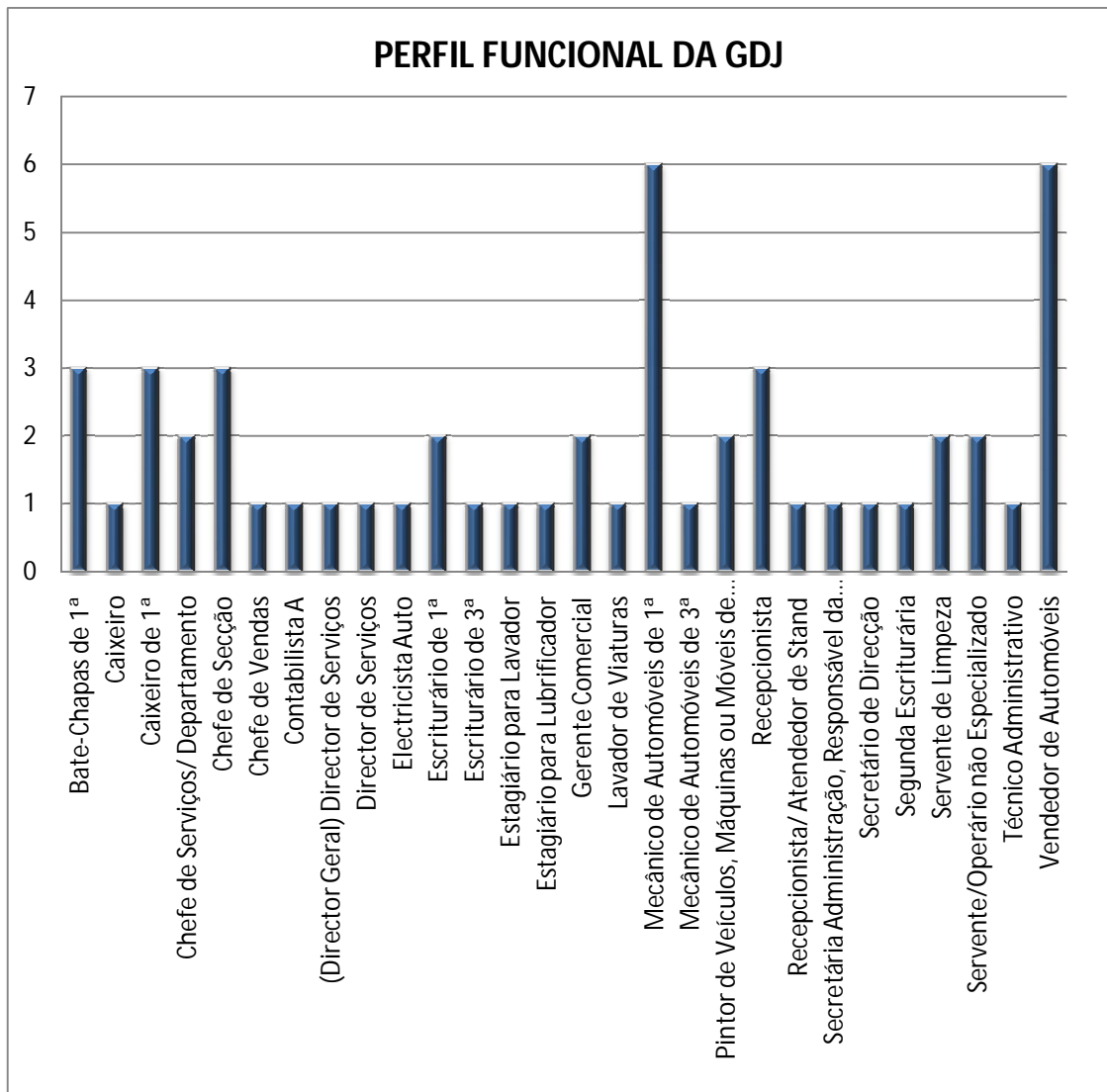


Figura 7. Perfil Funcional da Garagem D. José., Lda.

Perfil etário

Quanto ao perfil etário dos colaboradores (cf. Anexo 3), a maior parte (61,33%) situa-se entre os 30 e os 49 anos. Na C.D.V., Lda. é evidente a existência de uma grande heterogeneidade uma vez que os indivíduos na mesma função se dividem pelas várias faixas etárias. Este facto pode também ser positivo pois assegura a passagem da informação a colaboradores mais jovens para que os conhecimentos adquiridos pela empresa não se percam com a saída de pessoas da organização. Já na Garagem D. José, Lda. a tendência repete-se uma vez que a maior parte dos indivíduos tem entre 20 e 39 anos de idade. É possível verificar que a maior parte das pessoas que possuem cargos de chefia se situa nas faixas etárias entre os 40 e os 59 anos. Para além disto, é de notar que as funções que caracterizam a faixa etária 20-29 anos são pouco especializadas e onde está presente apenas um indivíduo representante das funções vitais da organização (Mecânicos e Vendedores). Estas são questões que poderão ser tidas em conta aquando da contratação de novos colaboradores.

Perfil salarial

Os dados relativos às remunerações permitiram verificar a existência de grandes divergências na remuneração de pessoas que exercem as mesmas funções tanto entre empresas como dentro da mesma empresa; também a possível não existência de actualização nas remunerações uma vez que indivíduos com mais anos de trabalho na empresa por vezes auferem menos que os seus colegas de função que foram contratados há menos tempo (cf. Anexo 4). Para além disto, ao relacionar as remunerações com o seu nível hierárquico tornou-se evidente que as margens respectivas a cada nível se sobrepõem, principalmente as dos níveis intermédios (cf. Anexo 5).

Análise da formação profissional frequentada pelos colaboradores

A actividade de desenvolvimento da Base de Dados para registo da formação requerida pelos colaboradores da Garagem D. José, Lda. insere-se nas Actividades de Análise Administrativa de Recursos Humanos e consistiu no tratamento da informação relativa à formação frequentada pelos colaboradores e análise da mesma. Com esta actividade pretendeu-se transformar um conjunto de dossiers com informação relativa à formação frequentada pelos colaboradores das duas empresas desde o ano 2000, numa Base de Dados em formato Excel dinâmica e de fácil actualização.

A pedido da Supervisora de Estágio, entre os dias 5 e 8 de Novembro de 2007, efectuou-se uma Base de Dados em Excel para o registo de todas as formações frequentadas pelos colaboradores da Garagem D. José, Lda. desde o ano 2000 pois esta informação só estava disponível em dossiers, sendo difícil analisá-la e estando perdida a informação sobre as qualificações dos Recursos Humanos da empresa. A Base de Dados contém os seguintes parâmetros: Activo/ Não activo, Código do Colaborador, Nome, Função, Descrição da Formação, Entidade Formadora, Data de Início, Data de Fim, Horas de Duração, Localização, Empresa e Nota (cf. Anexo 6).

Depois disto, os dados foram analisados e foi elaborado um relatório que foi entregue conjuntamente com a Base de Dados à supervisora. O relatório possui informação relativa às horas de formação recebidas e à área das mesmas por cada colaborador e por função; aos colaboradores que mais e menos formação receberam desde o ano 2000, sua função e número de horas; e aos funcionários que nunca frequentaram qualquer acção de formação (cf. Anexo 9).

No final, todas as análises realizadas foram entregues à Supervisora de Estágio em formato de relatório.

1.1.2. Comentário de reflexão pessoal

Através desta tarefa a Estagiária conseguiu estabelecer um contacto mais próximo e privilegiado com alguns colaboradores da organização e um conhecimento mais aprofundado das tarefas relacionadas com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos da empresa e de um conjunto diversificado de aspectos como são o perfil funcional, o perfil etário, os tipos de contractos dos indivíduos, as suas habilitações literárias e a forma como as funções estão interligadas. A análise do desenho da estrutura organizacional, através dos organigramas, permitiu também levantar algumas considerações relativas à tomada de decisão, a forma de organização da empresa, à forma como os sectores se relacionam e como as funções estão formal ou informalmente definidas. Estes aspectos são fundamentais para, aliados às propostas da gerência e aos dados levantados junto de colaboradores de vários níveis hierárquicos, estabelecer uma linha condutora no estágio no sentido de desenvolver actividades que se mostrem realmente pertinentes e adequadas ao contexto.

Em termos mais práticos, durante esta actividade foi possível contribuir para a melhoria de alguns processos para que o processo de Gestão Administrativa de Recursos Humanos se tornasse mais célere e simplificado, correspondendo aos objectivos de racionalização dos recursos físicos e humanos, nomeadamente através do desenvolvimento

de um documento dinâmico e actualizado onde estão reunidos todos os dados administrativos relativos aos Recursos Humanos e que, acima de tudo, é de fácil tratamento e actualização pois estão disponíveis em formato de documento Excel.

A Base de Dados construída onde foram inseridos todos os dados relativos à formação profissional frequentada pelos colaboradores veio permitir a consulta do número de horas de formação frequentadas por pessoa e por função, contabilizar o número de horas de formação facultadas pela empresa em cada ano, consultar o tipo de formação que os colaboradores possuem e permitiu também a planificação da formação anual num enquadramento estratégico de uma forma relativamente simplificada.

Este procedimento é importante para a correcta Gestão da Formação de forma a obter retorno dos investimentos realizados com a mesma já que a formação fornecida aos colaboradores constitui uma área chave para a obtenção dos objectivos organizacionais. De facto, a realidade desta empresa relativa à Formação reflecte a da maioria das empresas em Portugal, ou seja, a actividade de Gestão/ Desenvolvimento de Recursos Humanos mais desenvolvida é a da Formação. Todavia, esta surge algo distante da estratégia de negócio uma vez que muitas vezes a formação não é integrada no planeamento de recursos humanos e das competências que estes devem possuir para o alcance dos objectivos organizacionais, mas sim de necessidades momentâneas, para dar resposta a problemas concretos sentidos na organização ou de sugestões de formação promovidas pela marca automóvel que representam. Por outro lado, ao analisar a forma como se gere a formação, foi possível também verificar que a análise de necessidades de formação é apenas realizada no momento da Avaliação de Desempenho. Uma vez que, durante todo o tempo do estágio nunca foi realizada qualquer avaliação de desempenho, também não foram analisadas as necessidades de formação dos colaboradores. O facto de no contexto não existirem práticas deliberadas de diagnóstico de necessidades e de planeamento da formação, assim como de avaliação da mesma, mostra-nos que o investimento na formação não é efectuado de forma muito séria e planeada. Estas são importantes considerações a ter no contexto, para as quais a Estagiária procurou chamar a atenção dos responsáveis e que serão discutidas mais à frente, nas Actividades Técnicas de Recursos Humanos, nomeadamente na Avaliação da Formação.

Esta actividade de análise e avaliação estrutural e administrativa dos recursos humanos contribui com um conjunto de informação muito importante na medida em que permitiu caracterizar de forma muito fiel a estrutura organizacional e os recursos humanos da empresa em termos de número, distribuição funcional, qualificações, formação profissional, bandas salariais e idade.. Podemos concluir então que esta actividade é uma

actividade de cariz deveras avaliativo no sentido identificar características relevantes dos indivíduos, dos grupos e da própria organização através da análise da informação recolhida, da construção de bases de dados para análise e quantificação da informação e de entrevistas aos actores organizacionais.

Por conseguinte, esta actividade foi deveras importante para o desenvolvimento das actividades que se seguiram ao fornecer indicativos e requisitos importantes para a fundamentação, planeamento, definição e estruturação de todas as actividades desenvolvidas posteriormente adaptadas à realidade organizacional.

1.2. Descrição e Análise de Funções

1.2.1. Identificação e descrição da actividade

A actividade de Descrição e Análise de Funções consistiu na recolha, análise e sistematização de informação relativa a várias funções com o objectivo de descrever as suas principais actividades, objectivos e responsabilidades, assim como as competências necessárias para o seu correcto desempenho. Para tal, foi analisada a informação proveniente de três fontes: as Descrições de Funções existentes na Garagem D. José Lda., os descritivos de funções facultados pela Peugeot e pela GM e a informação resultante das entrevistas realizadas pela Estagiária aos representantes das várias funções existentes na organização. Com a presente actividade pretendeu-se conhecer de forma aprofundada as funções existentes na organização para assim redigir uma Descrição e Análise de Funções o mais completa e fiel possível à realidade organizacional, condição base para podermos trabalhar muitos outros processos de Recursos Humanos.

A Descrição e Análise de Funções foi a primeira actividade a ser iniciada pela Estagiária, no início de Outubro de 2007 e que durou até finais de Fevereiro. A Estagiária iniciou a sua acção por esta actividade pela necessidade sentida de conhecer a organização, isto é, em contactar e conhecer as empresas onde a sua actividade se iria desenvolver, as actividades desenvolvidas, os sectores e as pessoas que neles trabalhavam, assim como as respectivas funções, conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento de toda e qualquer actividade. De facto, algo como recolher informação administrativa acerca dos Recursos Humanos tornar-se-ia difícil de efectuar não sabendo quem detinha essa informação. Desta forma, para a realização desta actividade de estágio,

começou-se por analisar o organigrama das empresas que, com do auxílio da supervisora, conduziu ao levantamento das várias funções existentes, de quem desempenhava cada uma delas, quais os superiores hierárquicos e os departamentos em que se incluíam. Esta informação permitiu planear um conjunto de entrevistas a vários representantes das diversas funções existentes seguindo um guião de entrevista (cf. Anexo 7) elaborado pela Estagiária e aprovado pela Supervisora e pelo Orientador de Estágio. Desta forma, foram efectuadas 38 entrevistas para 22 funções.

Durante as entrevistas procurou-se efectuar o levantamento de dois tipos de informação, informação que permitisse compreender de forma o mais completa possível a missão da função, o seu enquadramento, os seus objectivos, as suas responsabilidades, as tarefas que têm que desempenhar, com que frequência e em colaboração com quem; e informação acerca do perfil psicoprofissional do representante da função. Junto dos supervisores hierárquicos procurou-se também recolher e confrontar este tipo de informação relativa às funções que supervisionavam.

A análise funcional foi efectuada de uma forma estruturada e normalizada de forma a permitir a sua posterior descrição de forma estandardizada, no seguimento do que é defendido por Câmara, Guerra e Rodrigues (2001). Assim, a informação recolhida foi trabalhada e enquadrada nas áreas respectivas: Nome da Função, Departamento, Reporte Hierárquico, Descrição Geral da Função, Responsabilidades da Função, Requisitos Mínimos, Requisitos Técnicos, Requisitos Psicológicos e Factores Preferenciais.

A concretização da Descrição e Análise das Funções da Garagem D. José, Lda., da C.D.V., Lda., da Plataforma Finance e da Plataforma Peças resultou na Análise e Descrição de todas as funções das empresas, num total de 22 funções, de uma forma completa e dinâmica, podendo estas funcionar de futuro como base garantida para outras práticas de Gestão de Recursos Humanos (cf. Anexos 8 a 29).

1.2.2. Enquadramento teórico

A actividade de Descrição de Funções tem uma importância crucial para as empresas, ainda mais em empresas que estão a dar os primeiros passos deliberados na Gestão de Recursos Humanos. Esta pertinência deve-se ao facto de a Descrição e Análise de Funções desempenhar um papel muito importante em vários processos de Gestão de Recursos Humanos. Assim, a Descrição de Funções é importante na Avaliação de Desempenho ao determinar o conteúdo de cada função; no Recrutamento e Selecção de Pessoal ao contribuir para que o indivíduo seleccionado possua as competências

consideradas fundamentais para a realidade organizacional e o bom desempenho da sua função; na Estrutura de Salários e Benefícios ao fornecer uma qualificação objectiva da importância de cada função para a determinação da estrutura salarial e para a determinação de benefícios que tenham em conta a responsabilidade, a complexidade, a experiência e as competências necessárias ao desempenho das funções; na Integração, ao fornecer indicadores importantes para determinar de que forma deve ser efectuado o Acolhimento e a Integração dos novos colaboradores de acordo com as suas actividades (Gregory, 2004; Rocha, 1999a).

Posto isto, importa começar por definir Função enquanto o conjunto de tarefas que constituem um posto de trabalho e a que está inerente um conjunto específico de aptidões, exigências e responsabilidades (Bilhim, 2006a). A Análise de Funções (AF) consiste na recolha, análise e sistematização dos objectivos, responsabilidades e tarefas inerentes a uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiências necessárias ao correcto desempenho da mesma, sendo este o primeiro momento da Descrição e Análise de Funções. Por sua vez, a Descrição de Funções (DF) consiste na síntese dos objectivos, responsabilidades e tarefas inerentes a uma determinada função. A Descrição e Análise de Funções (DAF) é então composta pela indicação dos factores críticos de sucesso de uma função, divididos entre as tarefas inerentes à função (características da função) e as competências e responsabilidades que a mesma exige (características de quem desempenha a função) (Azmi, 2007; Bilhim, 2006a; Gregory, 2004; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001a; Nicholson, 1995; Peretti, 1998b; Rocha, 1999a; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006b). Foram estes os aspectos que se procuraram trabalhar ao longo do desenvolvimento da tarefa.

A realização de um processo de Descrição e Análise de Funções deve obedecer a um conjunto de passos. Assim, segundo Peretti (1998b) e Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006b), primeiramente devem ser definidos os objectivos da actividade, isto é, porque é que se decide realizar uma Descrição e Análise de Funções. Depois, devem identificar-se quais as funções a descrever e a analisar. Ainda antes de se passar à prática, durante o planeamento da actividade, deve analisar-se a informação já disponível acerca das funções a serem trabalhadas e depois deve optar-se por um ou vários métodos para a realização da tarefa, podendo ser a observação directa, a entrevista, o recurso à aplicação de questionários, diários e métodos mistos. No caso de ser utilizada a entrevista, o entrevistador deve construir um guião de entrevista adequado à recolha de informação relativa à identificação do indivíduo e do posto de trabalho, às tarefas que desenvolve, às relações que estabelece, às exigências da função e às perspectivas de evolução da carreira (Bilhim, 2006a; Peretti, 1998b). Depois, deve determinar-se quem participará no processo e

dar-lhe formação, preparar os recursos materiais necessários, o ambiente onde irá decorrer e fazer-se alguma recolha de dados prévia à análise. Só depois se deverá proceder à recolha, análise e redacção dos dados (Peretti, 1998b; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006b).

A DAF deve ter aprovação do titular da função, do superior hierárquico e do responsável pelo programa, não deve ser um documento estático, deve ser revisto sempre que se considere necessário e novamente aprovado pelas partes intervenientes, podendo mesmo ser planeadas datas para revisões periódicas (Rocha, 1999a; Câmara, Guerra e Rodrigues, 2001a). Desta forma, a Descrição e Análise de Funções tem de ser um instrumento em constante transformação, evolução e desenvolvimento a par das transformações que sucedem nas envolventes interna e externa e nas próprias funções (Bilhim, 2001a; Peretti, 1998b; Seixo, 2004a).

1.2.3. Comentários e reflexão pessoal

Como acima analisado, a Análise e Descrição de Funções tem uma importância central nos processos inerentes à Gestão de Recursos Humanos, enquanto base para muitos deles, pelo que a forma como as funções são descritas é um aspecto crucial da orientação e crescimento das organizações pois nela estão identificados os conhecimentos, competências e aptidões necessárias para o desempenho das funções.

Esta actividade tem grande importância para o contexto de estágio para que seja possível a realização das actividades acordadas entre a Estagiária e a Supervisora, como é o caso do desenvolvimento dos processos de Avaliação de Desempenho.

Para além destes aspectos, no futuro, esta actividade poderá ser pertinente para efeitos de Recrutamento e Selecção de pessoal, na perspectivação da Formação e da Segurança e na Gestão de Remunerações e de Incentivos tendo em conta a importância das funções para a estratégia organizacional.

Para além disto, o processo de execução da tarefa proporcionou uma grande proximidade com todos os actores organizacionais e sectores da Garagem D. José, Lda., da C.D.V., Lda., da Plataforma Peças e da Plataforma Finance, importantes não só para esta tarefa como para todas as outras que se seguirem ao serem estabelecidas relações privilegiadas com os colaboradores destas áreas.

De todas as actividades desenvolvidas, esta foi a que exigiu uma maior proximidade com os actores organizacionais e um trabalho directo com os mesmos desde a preparação da actividade até á conclusão da mesma, possível com a validação dos descritivos de funções feita pelos representantes das funções, seus supervisores e Supervisora de Estágio. Desta forma, nesta actividade foram também colocadas em prática muitas das competências que um Psicólogo Organizacional deve apresentar, desde a capacidade de planeamento da tarefa, passando pela avaliação individual e grupal, pela definição dos requisitos que deveriam estar presentes no descritivo de funções, pela avaliação e validação dos documentos produzidos, pelos seus ensinamento aos actores organizacionais para sua correcta utilização e entendimento, pela capacidade de estabelecer relações profissionais com profissionais de várias áreas e sectores e pela constante evolução até chegar ao resultado final, reportando sempre as evoluções aos participantes no projecto e à Supervisora de Estágio.

Acima de tudo, foram desenvolvidos novos documentos que preenchem necessidades actuais assim como futuras, podendo ser utilizados em processos de Recrutamento e Selecção e de Integração de novos colaboradores, por exemplo, com grande benefício para a organização.

1.3. Avaliação de Desempenho

1.3.1. Identificação e descrição da actividade

A actividade de Avaliação de Desempenho consistiu no planeamento de um processo sistemático e formal de Avaliação de Desempenho que passou pela análise do sistema de Avaliação de Desempenho existente e as características da sua implementação na organização, pela reflexão acerca do mesmo e por sugestões de melhoria, tudo isto para as funções de mecânico e de vendedor, as mais representativas no contexto. Com base nisto e sabendo os contornos em que se deveria delinear a Avaliação de Desempenho tendo em conta os seus objectivos finais, foi projectado um Sistema de Avaliação de Desempenho para as funções de vendedor e mecânico baseado na auto-avaliação e na avaliação pelo superior hierárquico. Esta avaliação deve ser realizada em quatro momentos: um primeiro de planeamento, dois de seguimento e um final de avaliação final do desempenho.

O processo de desenvolvimento do sistema de Avaliação de Desempenho foi proposto pelo primeiro Supervisor de Estágio e foi mantido pela segunda Supervisora, sendo a Estagiária previamente informada por esta de que, ainda que a actividade fosse muito pertinente para a organização, esta não iria ser colocada em prática por questões externas à Estagiária. A actividade foi desenvolvida entre finais de Fevereiro e finais de Março e iniciou-se pela escolha estratégica efectuada em conjunto entre a Estagiária e a Supervisora de Estágio de funções-chave da organização, no intuito de construir e disponibilizar um modelo de avaliação de desempenho que poderia também ser desenvolvido para outras funções. Desta forma, foram escolhidas as funções de vendedor e mecânico por serem as funções que sustentam os serviços prestados pela empresa: Venda e Após-venda de viaturas e também por serem as funções com maior número de representantes. Depois, procedeu-se à análise do sistema de Avaliação de Desempenho já existente na organização e estabeleceu-se um sistema de Avaliação de Desempenho para as funções de mecânico e vendedor. Ao longo deste processo, foi sempre mantido um estreito diálogo entre os representantes das funções e os respectivos supervisores hierárquicos, nomeadamente um chefe de vendas e o responsável pelo serviço Após-Venda. No final, obteve-se um Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, um Manual de Instruções de Preenchimento e as Fichas de Avaliação de Desempenho e de Auto-Avaliação de Desempenho.

Seguidamente, serão descritas todas as fases do processo, assim como os documentos desenvolvidos.

1.3.2. Caracterização do processo de avaliação de desempenho existente na organização

Inicialmente, foi analisado o modelo de Avaliação de Desempenho existente na organização (cf. Anexo 30). A Avaliação de Desempenho ocorre num único momento, no final do ano, mediante a utilização de uma ficha única denominada “Mapa de Avaliação de Desempenho”. Na avaliação participam apenas os supervisores de cada funcionário que preenchem o “Mapa”. O “Mapa” possui sete itens referentes a todas as funções e três itens que devem ser respondidos apenas para cargos de chefia. Os itens avaliam: conhecimentos do trabalho, capacidade de aperfeiçoamento e de adaptação, capacidade de execução, iniciativa, relacionamento interpessoal, qualidade de trabalho, respeito pelas instruções, capacidade de direcção e planeamento, sentido formativo e capacidade de rentabilização dos recursos e meios. Os itens são avaliados através de uma escala gráfica contínua que contempla os seguintes escalões: “1: Insuficiente”, “2: Fraco”, “3: Esperado”, “4: Forte” e “5: Excelente.

No “Mapa” existe também a possibilidade de efectuar uma avaliação complementar, possuindo áreas onde o avaliador pode destacar os pontos fortes e os aspectos a melhorar em termos comportamentais e técnicos nos avaliados. A partir deste ponto surge a oportunidade de antever as soluções para a melhoria do desempenho, passando estas por maior acompanhamento e/ ou formação na área técnica/ comportamental.

1.3.3. Propostas da Estagiária

Da análise efectuada pela Estagiária ao Sistema de Avaliação de Desempenho existente na organização, surgiu um conjunto de sugestões que teve como objectivo conduzir à alteração de alguns aspectos no mesmo com o intuito de o melhorar, tornando-o mais adaptado à realidade funcional e organizacional. Numa primeira fase, analisando as dimensões avaliadas, pareceu que fosse pertinente estabelecer entre elas uma maior diferenciação, assim como explorar os graus de variação das dimensões, especificando o significado de “insuficiente, fraco, esperado, forte e excelente” ou então adoptar uma que também cumprisse este critério.

Ainda no que concerne as dimensões de avaliação sugeriu-se que, para além de dimensões transversais a todas as funções, se avaliassem também dimensões específicas a cada função, partindo da Descrição e Análise de Funções construída anteriormente e dos objectivos definidos para a função.

Quanto aos avaliadores, para além de o avaliado ser sujeito à avaliação pelo seu supervisor, pareceu também importante que estivesse presente a auto-avaliação. Por outro lado, é importante salientar que o papel do avaliador no processo de desempenho do seu subordinado vai para além da avaliação. O seu papel começa na definição dos objectivos e inclui todo o tipo de apoio que deve dar ao seu subordinado para que este alcance o desempenho esperado. Como tal, é pertinente que os avaliadores recebam formação acerca do seu papel no desempenho dos seus subordinados.

No que concerne os momentos de avaliação, para além da existência de um momento de avaliação global final, sugeriram-se mais momentos de avaliação ao longo do ano. Para tal, pareceu relevante que os grandes objectivos anuais fossem divididos em sub-objectivos a serem avaliados periodicamente, permitindo o seu reajuste sempre que necessário e verificar se o avaliado está a cumprir os objectivos previamente definidos e, se não estiver, tomar as medidas necessárias para o seu alcance.

Os resultados da avaliação deveriam ainda ser acordados entre o avaliador e o avaliado numa entrevista final de avaliação, num clima construtivo e de cooperação. Neste momento deveria também ser feita uma análise comparativa entre a auto-avaliação e a avaliação pelo supervisor de modo que estas sejam comumente discutidas.

No final, deveria existir um espaço destinado às assinaturas da direcção e do avaliador e também do avaliado para efeitos de homologação da avaliação.

Caso fosse possível avançar para a implementação da tarefa, ter-se-iam proposto acções de formação para enquadramento do novo Sistema de Avaliação de Desempenho, isto é, seus objectivos e funcionamento. Depois, far-se-ia um acompanhamento directo aos supervisores e aos próprios colaboradores durante todo o processo.

Depois de analisar e reflectir acerca das orientações a seguir no decorrer do desenvolvimento do processo de Avaliação de Desempenho, foi efectuada uma pesquisa com o intuito de conhecer outras metodologias de Avaliação de Desempenho praticadas noutras instituições, sendo a mais completa encontrada o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho dos Serviços de Administração Pública). Assim, partindo do SIADAP, procurou-se analisá-lo e adaptá-lo à realidade do contexto de estágio.

1.3.4. Os quatro momentos do processo de Avaliação de Desempenho

Os quatro momentos ao longo dos quais se desenvolve o processo de Avaliação de Desempenho são descritos no Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho (cf. Anexo 31), sendo que o 1º momento é dedicado ao planeamento, devendo ocorrer no início do ano entre o avaliado e o avaliador. O 2º e o 3º momentos são de acompanhamento do desempenho. Por sua vez, ao último momento, no final do ano, corresponde o momento dedicado à avaliação propriamente dita.

1.3.5. Manual de Apoio ao Preenchimento das Fichas de Auto-avaliação e de Avaliação do Desempenho

Os Manuais de Apoio ao Preenchimento das Fichas de Avaliação de Desempenho (cf. Anexo 32) e de Auto-Avaliação de Desempenho (cf. Anexo 33) foram desenvolvidos no sentido de funcionar como guias práticos para o preenchimento das Fichas de Avaliação e de Auto-Avaliação, mediante o seu esclarecimento ponto a ponto.

1.3.6. O desenvolvimento das Fichas de Avaliação e de Auto-Avaliação de Desempenho

O sistema de Avaliação de Desempenho para as funções de Mecânico e Vendedor proposto pela Estagiária determina a avaliação de três grandes áreas, adaptadas do SIADAP, (1) a avaliação dos objectivos, (2) a avaliação de competências comportamentais e (3) a avaliação da atitude. Depois de efectuadas estas opções, o primeiro passo da Avaliação de Desempenho passou pela identificação das dimensões a serem avaliadas. Por conseguinte, as dimensões incluídas nas três grandes áreas resultaram do trabalho conjunto entre a Estagiária e os supervisores hierárquicos das funções. Nessas reuniões foram recolhidas as informações necessárias acerca dos objectivos anualmente definidos pela Gerência para as funções e foram discutidas, a partir da Descrição e Análise de Funções, as competências comportamentais e as atitudes mais importantes na função em questão e pertinentes de serem alvo de avaliação. Para avaliar estas dimensões, optou-se pelo método de escala gráfica pela sua corrente utilização e simplicidade.

A avaliação de desempenho deve processar-se ao longo de todo o ano. Assim, procurou-se adoptar o Ciclo de Desempenho proposto por Torrington e Hall (1995b) ao sistema de Avaliação de Desempenho em desenvolvimento. Desta forma, foram determinados três grandes momentos, um de preparação/ planeamento, um de acompanhamento e um de avaliação final, que constituem reuniões formais entre o avaliado e o seu avaliador que deverá ser o supervisor hierárquico.

Procurou-se que os formulários das Fichas de Avaliação e de Auto-Avaliação do Desempenho fossem simples e possuíssem apenas a informação necessária para que se cumpram os objectivos para que foram criados.

1.3.7. Ficha de Avaliação do Desempenho

A Ficha de Avaliação de Desempenho (cf. Anexos 34 e 35) constitui uma ficha única, isto é, a mesma ficha será utilizada para o mesmo indivíduo ao longo de todo o ano de avaliação em curso uma vez que possui áreas destinadas a todos os momentos: planeamento, acompanhamento e avaliação final, e deve ser preenchida pelo avaliador.

A Ficha de Avaliação de Desempenho possui inicialmente uma área que deve ser preenchida com os dados identificadores do avaliado: nome e cargo; e do avaliador: nome, função e departamento. Esta parte da Ficha inclui também as datas dos três períodos em avaliação e a data da sua concretização, e também a missão da função.

Depois são especificados os componentes de avaliação: objectivos, competências comportamentais e atitude, existindo zonas específicas para a avaliação de cada um deles para os três momentos de avaliação.

Foi desenvolvida uma parte dedicada apenas ao último momento, o da Avaliação de Desempenho propriamente dita, onde são recolhidas as classificações do último momento de avaliação em percentagem e são calculadas as suas ponderações para que se obtenha uma Avaliação Final em termos quantitativos e qualitativos.

Existe também um espaço onde podem ser identificadas áreas a serem alvo de intervenção futura para melhoria e perspectivada a formação, sendo desde logo definidos indicadores de progresso.

No final, o avaliado, o avaliador e a gerência devem assinar a Ficha, homologando a avaliação.

1.3.8. Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho

A Ficha de Auto-Avaliação de Desempenho (cf. Anexos 36 e 37) constitui uma ficha única, isto é, a mesma ficha será utilizada para o mesmo indivíduo ao longo de todo o ano de avaliação em curso uma vez que possui áreas destinadas a todos os momentos: planeamento, acompanhamento e avaliação final, e deve ser preenchida pelo avaliado.

A Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho possui inicialmente uma área que deve ser preenchida com os dados identificadores do avaliado: nome, função e departamento, outra dedicada às datas dos três períodos em avaliação e a data da sua concretização, e também a missão da função.

Depois são especificados os componentes de avaliação: objectivos, competências comportamentais e atitude, existindo zonas específicas para a avaliação de cada um deles para os três momentos de avaliação. Esta Ficha contempla uma área em que são identificados os factores que poderão ter influenciado a concretização dos objectivos e outra onde o avaliado pode efectuar as observações que considerar pertinentes.

1.3.9. Enquadramento teórico

Cada vez mais, para fazer face ao complexo contexto de enquadramento das organizações que se vive hoje em dia, as pessoas são consideradas um recurso fundamental para o sucesso das mesmas e como forma de aumentar e melhorar a sua eficácia e eficiência. Pessoas e organizações possuem objectivos e metas que são passíveis de ajustar uma à outra, podendo as duas entidades ajudar-se mutuamente. É sabido que, para que os indivíduos se envolvam nos objectivos organizacionais, estes devem estar implicados na definição dos mesmos. Desta forma, indivíduos envolvidos comprometem-se com a organização e com os resultados pretendidos (Chen & Fu, 2008; Seixo, 2004b). É neste enquadramento que surge a Gestão do Desempenho Individual e, assim, a Avaliação de Desempenho.

Importa começar por clarificar o conceito de Desempenho enquanto a forma como e quando é realizado o que é esperado ser feito. É este esforço que deve ser gerido em prol dos objectivos organizacionais, isto é, do sucesso da organização e de todos os seus constituintes (Seixo, 2004b). A Avaliação de Desempenho é um processo que tem como meta final maximizar o potencial humano ao possibilitar o crescimento dos Recursos Humanos e ao considerar estes como o principal recurso da organização que contribui para a sua sustentabilidade económica e social (Caetano, 2008a; Chen & Fu, 2008; Rocha & Dantas, 2007a). Constitui um dos mais importantes processos de gestão dos recursos humanos por avaliar o contributo dos colaboradores para a organização (Ferrández & Lafluyente, 2007). É um processo complexo que contempla a comunicação, a negociação, a orientação e a revisão de objectivos de desempenho, o feedback que os supervisores devem fornecer aos seus colaboradores acerca do seu desempenho de forma a incentivar e a motivar o trabalhador, o reconhecimento do contributo individual para a concretização da missão da organização e a análise dos desvios do desempenho esperado e as suas causas (Rocha, 1999b; Bogalho, Cal & Caetano, 2000; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b). Em síntese, Fletcher e Perry (2001) definem a Avaliação de Desempenho como o conceito aplicado a um conjunto de processos que envolvem a avaliação e o desenvolvimento de um sujeito e do desempenho deste da sua função, em termos da eficácia demonstrada e do seu potencial de desenvolvimento.

Bilhim (2006b), Caetano (1996, citado por Bogalho, Cal & Caetano, 2000), Houldsworth (2007) e Merritt (2007) salientam que Avaliação de Desempenho profissional constitui um dos problemas mais críticos que os processos de gestão devem resolver, devendo portanto as organizações desenvolver um sistema de Avaliação de Desempenho

adaptado às suas especificidades uma vez que este influencia o desempenho total da organização.

O Sistema de Avaliação de Desempenho de uma empresa deve ser encarado de uma forma integrada e em relação directa com um conjunto de outras práticas de gestão de Recursos Humanos para além da avaliação do contributo individual e grupal, uma vez que funciona como importante ferramenta para validar o processo de recrutamento e selecção e programas de formação desenvolvidos, para a atribuição de remunerações, recompensas, promoções e transferências com equidade e justiça (gestão de carreiras), para o planeamento de Recursos Humanos, para reforçar a cultura de desempenho, para a identificação de potencialidades e fraquezas dos trabalhadores, para a medição do contributo individual e grupal para o sucesso da organização, para o planeamento e justificação de acções de formação, para a selecção e orientação profissional (recrutamento interno) e para o Plano de Desenvolvimento Individual, isto é, as oportunidades de desenvolvimento que o indivíduo terá no futuro (Bilhim, 2006b; Devanna e tal., 1984, citados por Bogalho, Cal e Caetano, 2000; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994b; Rocha, 1999b; Rocha & Dantas, 2007a; Seixo, 2004d; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c; Viswesvaran, 2001). Por outro lado, se bem implementada, a Avaliação de Desempenho tem também implicações psicológicas nos colaboradores, afectando o seu comportamento pois estimula a o desejo de melhoria pessoal e profissional (Rocha & Dantas, 2007a).

O grande desafio da Avaliação de Desempenho consiste então em transformar o Sistema de Avaliação de Desempenho num Sistema Integrado não só de Avaliação como também de Gestão do Desempenho, isto é, a Avaliação de Desempenho deve estar contextualizada na estratégia global da organização, deve ter sempre presente qual a missão organizacional, quais os seus objectivos e rumo e de que forma o sucesso desses objectivos se pode traduzir em indicadores de desempenho (Caetano, 2008; Seixo, 2004b; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c). Estes objectivos são possíveis mediante o constante acompanhamento do desempenho dos colaboradores, a confrontação deste com as expectativas e os objectivos, o aconselhamento de melhorias quando necessário e um feedback periódico (Caetano, 2008). Quando alcançados, resultam em colaboradores altamente motivados e organizações de sucesso (Bogalho, Cal & Caetano, 2000; Houldsworth, 2007).

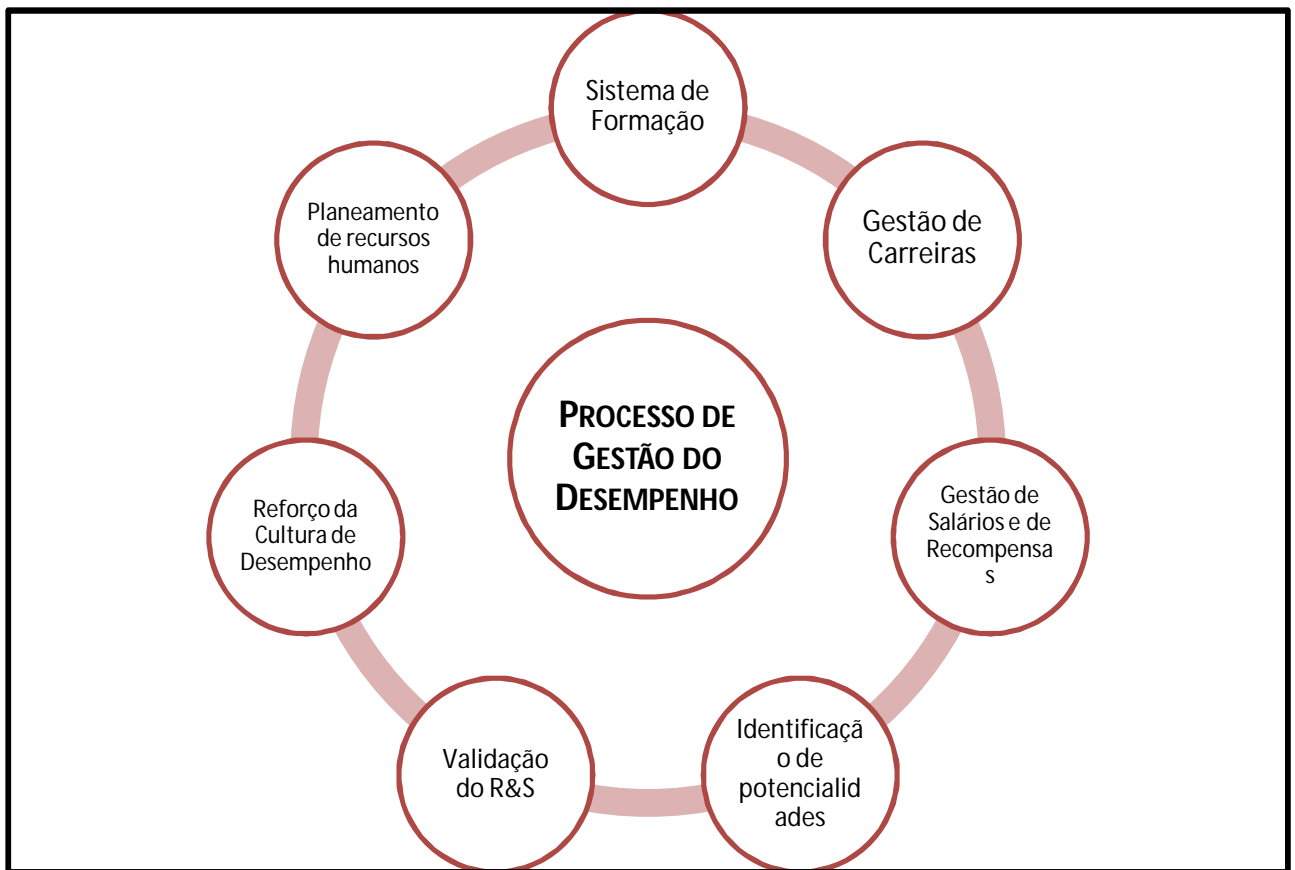


Figura 8. *Relação entre o processo de Gestão do Desempenho e outros processos de Gestão de Recursos Humanos* [Adaptado de Caetano, 2008; Chen & Fu, 2008; Seixo, 2004b; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c]

Por sua vez, a literatura diz-nos que, as ficha de Avaliação e de Auto-Avaliação do Desempenho devem conter (1) aspectos administrativos: identificação do avaliado e do avaliador, as respectivas funções na organização, o período a que concerne a avaliação e a data da mesma, a validação formal mediante as assinaturas dos intervenientes; (2) resultados a avaliar; (3) dimensões a avaliar: comportamentos e competências com as respectivas escalas de medição; (4) campos para apreciação global; e (5) planeamento para o período seguinte (Caetano, 2008b).

Relativamente ao Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho, este constitui uma peça muito importante do processo e deve conter as seguintes informações: (1) introdução: fundamentação do Sistema de Avaliação de Desempenho e como este se relaciona com a estratégia da organização; (2) os objetivos do Sistema e as suas repercussões; (3) os procedimentos formais a cumprir; (4) as dimensões a avaliar; (5) os instrumentos a utilizar e os parâmetros de medição; (6) as ponderações e o modo de as calcular; (7) informação sobre a entrevista de feedback e de planeamento; (8) instruções de

preenchimento das Fichas; (9) cópia das Fichas; e (10) contactos para auxílio (Caetano, 2008b).

Depois de definidos os objectivos da avaliação de desempenho que devem advir das grandes metas organizacionais (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c) e em cuja definição os colaboradores devem participar (Leme, 2006), o passo seguinte passa pela identificação das dimensões a serem avaliadas, actividade frequentemente complexa e difícil (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b). Gibson, Ivancevich e Donnelly (1994b) auxiliam nesta tarefa ao acrescentarem que as dimensões avaliadas devem cumprir alguns critérios. Assim, as dimensões devem ser: relevantes para o sujeito e para a organização; devem ser estáveis ao longo do tempo; devem discriminar a boa da má performance; e devem ser práticas. Para além disso, Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006c) acrescentam que devem ser quantificáveis.

Ainda no que concerne as dimensões a serem avaliadas, uma boa base de partida passa pela consulta da Descrição de Funções disponível na organização. De facto, na literatura, a Descrição de Funções surge muito associada à Avaliação de Desempenho pois a Descrição de Funções torna possível uma melhor comparação entre o que o colaborador efectua e o que deveria efectuar (McConnell, 1988, citado por Chesser, McClain & Youngstrom, 1997), funcionando assim a Descrição de Funções como uma parte muito importante de uma estratégia de Avaliação de Desempenho eficaz (Jacques, 1988, citado por Chesser, McClain & Youngstrom, 1997). Desta forma, os critérios da Avaliação de Desempenho devem ter como base a Descrição da Função (McConnell, 1991, citado por Chesser, McClain & Youngstrom, 1997). Schell e Kieshauer (1987, citados por Chesser, McClain & Youngstrom, 1997) salientam que os colaboradores demonstram satisfação quando sabem bem o que é esperado deles e o modo de alcançar os objectivos para eles definidos.

Às dimensões avaliadas está associada a opção por um sistema métrico de avaliação das mesmas (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b). Vários são os métodos existentes para tal, como por exemplo, o método de escala gráfica, o método de escolha forçada, o método de pesquisa de campo, o método dos incidentes críticos, o método da comparação aos pares, o método das frases descritivas, o método de auto-avaliação, o método de avaliação dos resultados, o método de avaliação dos objectivos, os métodos mistos e o método de avaliação por competências (Bilhim, 2006b; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c). Neste caso, a opção foi o método de escala gráfica, o método de Avaliação de Desempenho mais amplamente utilizado, sendo de fácil aplicação, simples e proporciona uma visão integrada e breve dos

factores que se pretendem avaliar (Rocha & Dantas, 2007b; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c). O método de escala gráfica é um formulário de dupla entrada onde, no sentido horizontal, são apresentados os factores de avaliação e, no sentido vertical, são apresentados os graus de variação dos factores. Cada factor possui uma descrição simples e concisa e a variação varia entre fraco a excelente. Para além disto, as escalas gráficas podem ainda ser contínuas, semi-contínuas e descontínuas (Bilhim, 2006b; Rocha & Dantas, 2007b; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c).

A opção pelos avaliadores é também um passo importante do processo, podendo estes ser a chefia directa, os pares, o próprio avaliado (auto-avaliação) e os subordinados (Caetano, 2008a; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994b; Rocha & Dantas, 2007a; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c). Frequentemente, em 95% dos casos, a principal fonte de avaliação é a chefia directa (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994b).

A avaliação realizada pela chefia directa é considerada por Chiavenato (1998, citado por Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c) a componente essencial e mais importante de avaliação que depois pode ser complementada por outras fontes. Isto deve-se ao facto de a chefia directa possuir uma posição privilegiada para acompanhar e verificar o desempenho do colaborador. Para evitar a existência de erros de cotação e para diversificar as fontes de avaliação, McGregor (1957, citado por Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c) sugere o método de auto-avaliação pois este método incentiva o colaborador a reflectir acerca do seu desempenho, dos seus pontos fortes e das suas fraquezas na consecução dos objectivos e incentiva também a colaboração com a chefia directa.

Um aspecto fundamental relacionado com os avaliadores passa pela formação que estes devem receber para que o processo seja bem conduzido. Assim, Latham (1984, citado por Bilhim, 2006b) aconselha que a formação dos avaliadores assente essencialmente em dois aspectos, no correcto registo da avaliação (formando-os para evitarem os correntes erros de cotação) e nas formas como deve ser conduzido o feedback e a entrevista de avaliação de desempenho e definidos os objectivos de desempenho de forma que a avaliação não seja centrada na personalidade dos avaliados mas sim nos objectivos de desempenho. Devem também receber formação noutras competências de relacionamento interpessoal pertinentes como a escuta activa (Neves, Garrido & Simões, 2006).

A periodicidade da Avaliação de Desempenho também é uma questão a abordar. De facto, na maioria dos casos, a Avaliação de Desempenho formal ocorre anualmente, havendo algumas avaliações informais ao longo do ano. Todavia, esta periodicidade pode também variar de acordo com o tipo de função, sendo que, nas funções mais técnicas pode ser necessário considerar avaliações trimestrais ou mensais (Sousa, Duarte, Sanches &

Gomes, 2006c). Assim sendo, a avaliação deve processar-se ao longo de todo o ano, podendo ser adoptado para tal o Ciclo de Desempenho proposto por Torrington e Hall (1995b) ao sistema de Avaliação de Desempenho. O Ciclo de Desempenho consiste num modelo circular, que contempla o desempenho numa base contínua, identifica e caracteriza três momentos essenciais ao desempenho eficaz, podendo estes funcionar como degraus na gestão do desempenho dos colaboradores. Os três momentos são o planeamento do desempenho, o apoio/ monitorização do desempenho e a revisão/ avaliação do mesmo (Rocha & Dantas, 2007a; Torrington & Hall, 1995b).

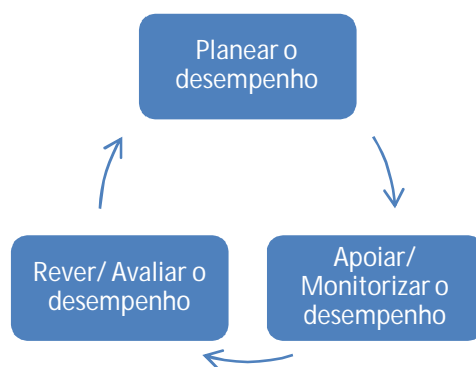


Figura 9. *O Ciclo de Desempenho* [Adaptado de Torrington & Hall, 1995; Seixo, 2004]

Na primeira fase, procura-se o estabelecimento de expectativas de desempenho partilhadas entre o supervisor e o seu colaborador, sendo especificados os critérios de desempenho desejado. Esses critérios constituem os objectivos de desempenho para o colaborador que surgem dos objectivos e da missão da organização e, conseqüentemente, da contribuição de cada área funcional para os mesmos. Assim, os objectivos individuais constituem a contribuição directa de cada indivíduo em relação aos objectivos estabelecidos para o nível hierárquico superior. Os objectivos devem ser específicos, mensuráveis, determinados temporalmente, realistas mas desafiantes e consensuais (Seixo, 2004a).

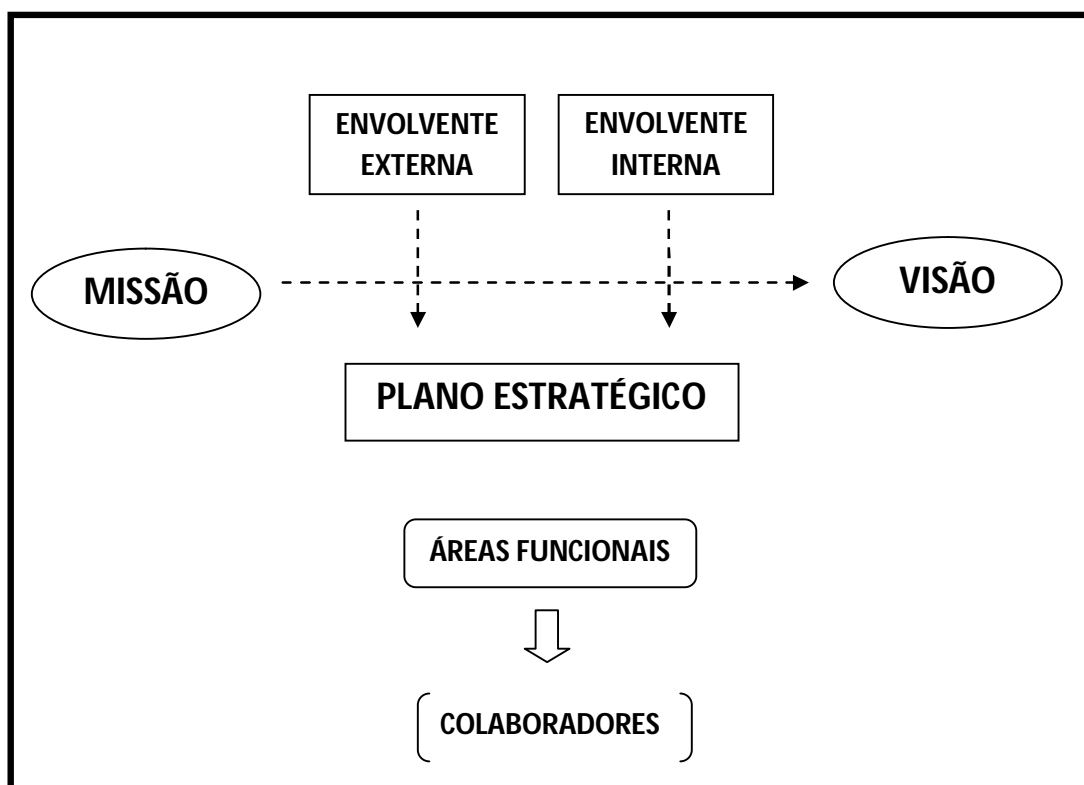


Figura 10. *Processo de Estabelecimento de Objectivos* [Adaptado de Seixo, 2004b]

O supervisor tem um papel central no alcance dos objectivos por parte dos seus colaboradores, devendo estar atento, acompanhá-los e prestar-lhes apoio sempre que necessário. Assim, deve organizar os recursos e a formação que considere necessária; deve estar disponível; deve fornecer informação ao colaborador sempre que ocorram alterações que impliquem reajustes nos objectivos ou procedimentos; deve identificar informação e outras pessoas que possam ajudar; deve ser “coach”, guiando o colaborador e fornecendo-lhe feedback construtivo; deve proporcionar experiências práticas que possibilitem o desenvolvimento de competências; e pode identificar pessoas-modelo para o colaborador pelo bom desempenho que têm e clarificar o porquê desse bom desempenho, devendo estar atento a todos estes aspectos ao longo do ano. Estas são as tarefas que devem ser feitas ao longo de todo o ano, constituindo a segunda fase, o acompanhamento/monitorização levada a cabo entre as chefias e os colaboradores (Caetano, 2008; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b; Torrington & Hall, 1995b; Seixo, 2004c).

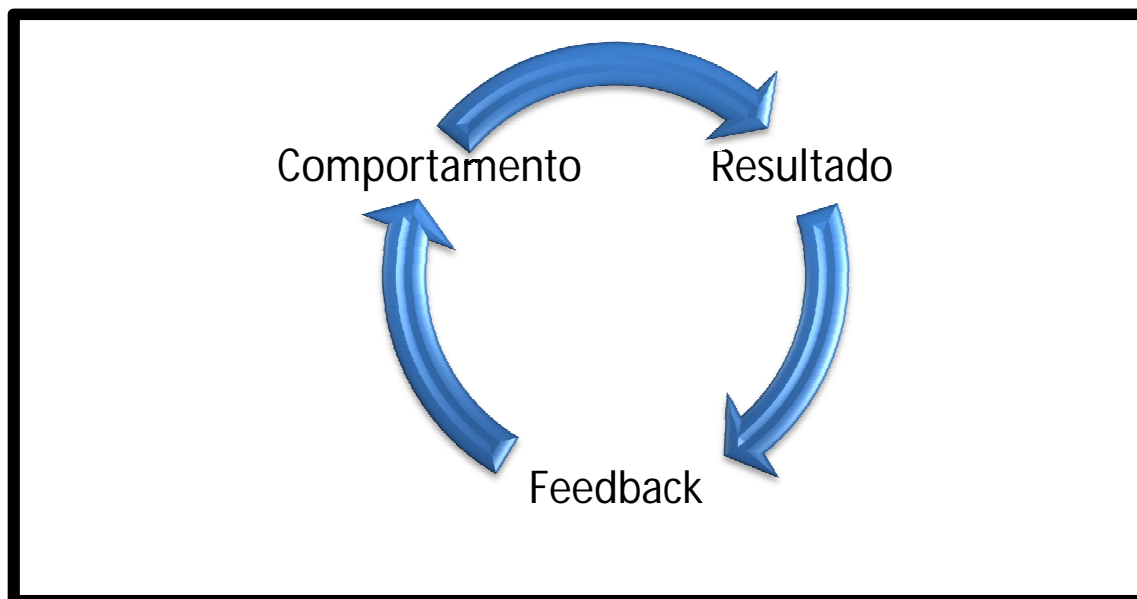


Figura 11. *A monitorização do desempenho* [Adaptado de Seixo, 2004c]

As chefias devem preocupar-se em encontra-se regularmente com os seus subordinados para analisar o alcance dos objectivos e ajudar o colaborador a alcançá-los, fornecendo-lhes um feedback específico (focado numa situação concreta), imediato, relacionado com o desempenho, positivo e/ ou construtivo. Por sua vez, o subordinado ao longo do tempo deve procurar ajuda e apoio no seu superior para que consiga alcançar os objectivos estabelecidos (Caetano, 2008; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b; Seixo, 2004c; Torrington & Hall, 1995b).

No último momento, de avaliação final, deverá acontecer a entrevista de avaliação de desempenho que consiste num momento privilegiado da Avaliação de Desempenho para o avaliador e o avaliado discutirem o desempenho. Nesta fase deve ficar bem claro se o avaliado atingiu o desempenho máximo e, no caso de não ter atingido, devem ser explorados os motivos para tal para que saiba onde terá que melhorar no futuro. Para além disso, devem também definir directrizes para o futuro (Bilhim, 2006b; Caetano, 2008; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001b; Leme, 2006; Neves, Garrido & Simões, 2006; Seixo, 2004d; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006c; Torrington & Hall, 1995b). A literatura fornece um indicador prático muito pertinente: esta ultima sessão, em que é revisto o desempenho do colaborador, deve ter como base a sua própria auto-reflexão, isto é, a sua auto-avaliação pois assim consegue-se um clima mais construtivo e satisfatório, entre as partes envolvidas do que quando esta sessão é iniciada pelas percepções do avaliador,

favorecendo a comunicação, a motivação e o desempenho (Meyer, 1991; Neves, Garrido & Simões, 2006). Na mesma linha, Seixo (2004d) considera que o primeiro momento da Entrevista da Avaliação do Desempenho deve ser a fundamentação na auto-avaliação do avaliado a partir da comparação dos resultados que obteve com os objectivos que haviam sido definidos. Depois, o avaliador deve comentar a auto-avaliação começando pelos objectivos que foram cumpridos, analisando conjuntamente os resultados e dando espaço para reflexão sobre os motivos para os resultados alcançados. Os resultados finais devem ser acordados mutuamente e depois comunicados de forma específica e objectiva e o avaliador deve certificar-se de que o avaliado tomou conhecimento e compreendeu a sua avaliação. Depois da avaliação realizada, devem ser lançadas directrizes para o novo ano, conferindo à avaliação uma dimensão futura na qual o desempenho será melhorado, sendo o avaliado activamente envolvido na determinação de oportunidades e formas de melhoria (Neves, Garrido & Simões, 2006).

É de salientar que a Avaliação de Desempenho constitui um processo com impacto em várias áreas. Desde logo, tem impacto no Plano de Desenvolvimento Individual, isto é, nas oportunidades de desenvolvimento que o indivíduo terá no futuro e no bónus que poderá receber (Neves, Garrido & Simões, 2006).

1.3.10. Comentários e reflexão pessoal

No contexto actual, a Avaliação de Desempenho é um processo fundamental para as organizações conseguirem obter sucesso, sendo inquestionável a pertinência desta actividade para o contexto de estágio.

Apesar de não ter sido possível aplicar o Sistema de Avaliação de Desempenho desenvolvido, parece ter sido pertinente suscitar nas pessoas a reflexão acerca destas questões e da sua importância através da confrontação destas com outros processos de realização da actividade e de outras dimensões a avaliar diferentes das estabelecidas na organização. De certa forma, conseguiu-se também junto dos responsáveis pelas funções utilizadas na actividade desmistificar os receios associados à Avaliação de Desempenho ao mesmo tempo que iam compreendendo o processo e se ia implicando nele, contribuindo directamente para a criação de conhecimento e do bem-estar na organização.

Ao longo das conversas mantidas com os supervisores hierárquicos para a realização da actividade verificou-se que um dos factores que estes consideravam muito benéfico era o de a Avaliação de Desempenho poder melhorar o entendimento que possuíam acerca do desempenho dos seus subordinados, o que poderia conduzir a maior

exactidão nas avaliações realizadas, a um maior entendimento nas falhas que ocorriam e nos motivos para as mesmas e na melhoria das relações interpessoais que existiam entre eles. Desta forma, apesar de não ter sido colocada em prática o Sistema de Avaliação de Desempenho, pelo menos junto das funções analisadas durante a actividade já existe uma postura receptiva ao mesmo, o que pode ser considerado um objectivo concretizado: transmitir a importância da actividade, transmitir o que a constitui, como se processa e conseguir criar receptividade e necessidades face à mesma nos colaboradores do contexto de estágio.

Por outro lado, ainda que não tenha sido colocado em prática o Sistema de Avaliação de Desempenho, este foi encarado de forma séria por todos os participantes, tendo estes estado activamente implicados na sua construção. Esta receptividade pode demonstrar a necessidade que sentem de práticas deste género. Assim, em conjunto com um titular de cada função e o seu supervisor hierárquico, a Estagiária procurou mediar a análise de necessidades e a definição dos objectivos da avaliação, assim como das dimensões a serem avaliadas. Foram definidas as formas e os momentos de avaliação, os documentos foram construídos e foram posteriormente validados pelos participantes no processo e pela Supervisora de Estágio, a quem foi entregue toda a documentação.

Para além destes aspectos, esta tarefa exigiu grande esforço da parte da estagiária em termos de pesquisa bibliográfica para melhoria dos conhecimentos acerca destes processos, a interligação de dados provenientes dos descritivos de funções com os objectivos organizacionais, a escolha dos métodos de avaliação, dos avaliadores e momentos de avaliação da forma que mais sentido fizesse para o contexto e as suas necessidades e especificidades.

1.4. Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores

1.4.1. Identificação e descrição da actividade

Relativamente ao Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores, pretendeu-se analisar os mecanismos normalmente utilizados no acolhimento e integração dos novos colaboradores da Garagem D. José, Lda. existentes na organização. Tendo em conta os resultados dessa análise, foram sugeridas e fundamentadas um conjunto de outras práticas que potenciam a boa e rápida integração de novos colaboradores.

A actividade de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores foi uma actividade proposta pela Estagiária que surgiu da percepção desta de que as práticas existentes na empresa poderiam ser melhoradas resultantes da forma como foi feito o seu próprio acolhimento e também o de outros colaboradores que foram ingressando na empresa ao longo do tempo de duração do Estágio. Esta actividade decorreu nos meses de Abril e Maio de 2008 e passou pela análise das práticas de Acolhimento e Socialização existentes no local de Estágio, pela consulta de Bibliografia sobre a temática e pelo desenvolvimento de um conjunto de sugestões para o Acolhimento e Socialização de novos colaboradores, onde são sugeridas práticas que poderão ser tidas em conta pela gerência.

Partindo da sua própria experiência e do diálogo com colaboradores que durante o período de estágio tinham ingressado na empresa, a Estagiária questionou a sua Supervisora de Estágio no sentido de conhecer quais as práticas que estavam previstas na organização para acolher os novos colaboradores e o porquê das mesmas. Desta forma, concluiu-se que a empresa apenas possuía um Manual de Acolhimento da Garagem D. José, Lda. (cf. Anexo 38) em que constavam as seguintes informações: Apresentação Geral da Empresa, Breve Historial da Empresa, A Política de Qualidade, A Integração do Novo Funcionário na Empresa, Informações Práticas (Horário de Trabalho, Acolhimento, Formação, Avaliação de Desempenho, Compensações e Salários, Ambiente de Trabalho e Segurança, Relacionamento com o Cliente, Utilização de Equipamentos da Empresa, Situações de Conflito e Apresentação Pessoal) e Documentação a Entregar ao Novo Funcionário Juntamente com o Manual. Verificou-se que, ainda que no Manual de Acolhimento fossem contempladas práticas de Acolhimento e Socialização, estas não eram colocadas em prática pela empresa e que, em grande parte das situações, nem facultava o Manual aos novos colaboradores. Desta forma, a Estagiária propôs à Supervisora de Estágio, empreender esforços no desenvolvimento de um conjunto de sugestões práticas de

intervenção nesta área tão crucial para qualquer contexto, o que perfeitamente aceite pela Supervisora de Estágio.

Como resultado da investigação desenvolvida pela estagiária no sentido de propor actividades válidas para o contexto, foram propostas oito actividades para o acolhimento e integração de novos colaboradores que passarão a ser descritas. (cf. Tabela 2).

NÚMERO	ACTIVIDADE
1	<i>Preparação do acolhimento e integração do novo colaborador</i>
2	<i>Recepção</i>
3	<i>Visita à organização</i>
4	<i>Antevisão da Função</i>
5	<i>Clarificação das normas e valores da organização</i>
6	<i>Publicação no jornal da empresa</i>
7	<i>Formação de Acolhimento</i>
8	<i>Avaliação / Follow-Up</i>

Tabela 2. *Actividades de Acolhimento e Integração de novos colaboradores*

A primeira actividade seria de Preparação do acolhimento e integração do novo colaborador e teria como objectivo prevenir a instabilidade que a entrada de um novo colaborador pode causar na equipa já existente e também possíveis atitudes de apreensão. Para tal, os responsáveis pelo processo de acolhimento e o chefe do sector onde se irá inserir o novo colaborador organizarão uma reunião com a equipa de trabalho onde informarão os membros do posicionamento do novo colaborador em relação aos colegas e aos superiores hierárquicos e clarificarão a função e o papel do novo colaborador.

A segunda actividade, a Recepção, ocorre quando o responsável do Departamento de Recursos Humanos recebe o novo colaborador e lhe entrega um dossier com informação sobre o Processo de Integração e o Manual de Acolhimento. O Manual de Acolhimento é um documento que deve ter informações relativas à história da organização, aos departamentos que a constituem, aos horários de trabalho, às normas, às políticas de benefícios, ao número de dias de férias, entre outras. Neste momento procederia também ao tratamento das formalidades administrativas.

A Visita à Organização tem como objectivo dar a conhecer ao novo colaborador as diferentes áreas funcionais da organização, constituindo o momento privilegiado para o novo colaborador conhecer pessoalmente os departamentos da organização, as pessoas que

nela trabalham, onde se insere a sua função, com quem irá trabalhar directamente e qual o impacto dos trabalhos por si desenvolvidos. Esta visita seria orientada pelo Responsável de Recursos Humanos e pelo superior hierárquico do novo colaborador. Desta forma, o superior hierárquico deve apresentar todos os sectores da empresa e as pessoas que neles trabalham ao novo colaborador, começando pelos colegas mais próximos, seguindo para a equipa de trabalho, depois a empresa e, por fim, a organização, isto é, a marca e enquadramento.

Quanto à Antevisão da Função, esta actividade teria como principal finalidade clarificar papéis, isto é, clarificar o enquadramento da função, os seus objectivos e as responsabilidades a ela inerentes. Em reunião, o Responsável de Recursos Humanos e o superior hierárquico procuram descrever de forma objectiva e completa o posto de trabalho, a actividade que vai desenvolver e os seus detalhes, apresentado o plano de carreira e de desenvolvimento existente para a função. Utilizam a Descrição de Funções respectiva e esclarecerem as dúvidas do novo colaborador, para além de lhe apresentarem o seu local de trabalho, assim como os meios e equipamentos disponíveis.

A Clarificação das Normas e Valores da organização é uma actividade cujo objectivo é promover o rápido ajustamento do indivíduo à organização. Para tal, o Responsável de Recursos Humanos estabelece um diálogo com o colaborador acerca das normas, questões sociais, procedimentos e valores da organização e especifica na prática em que se manifestam os mesmos. Explica também, de forma pormenorizada, os procedimentos internos de carácter administrativo que o afectam.

Uma outra actividade que poderá ser levada a cabo é a Publicação num boletim informativo, painel organizacional ou jornal organizacional da nova contratação e com informações relativas ao novo colaborador, assim como à função que irá desempenhar. Esta actividade cumpriria o objectivo de dar a conhecer o novo colaborador à restante organização.

Também poderá ser realizada uma Formação de Acolhimento, isto é, aquando da entrada de um novo elemento na organização, dependendo da função que irá exercer, poderá ser pertinente dar-lhe alguma formação técnica para a execução da mesma, diminuindo assim o tempo de aprendizagem e acelerando a adaptação à função.

Também muito importante na integração do novo colaborador é a Avaliação e Follow-Up do processo. Para tal, o Responsável de Recursos Humanos, que também foi o responsável pelo processo, deve agendar uma entrevista com o novo colaborador e o seu superior hierárquico seis meses após a sua entrada na organização. Nessa entrevista, deve

questionar o novo colaborador acerca da sua percepção da forma como decorreu o processo e solicitar o preenchimento de um questionário de Socialização Organizacional (cf. Anexo 39) para avaliar o processo. O superior hierárquico deve dar a sua opinião também acerca do sucesso das acções levadas a cabo.

1.4.2. Enquadramento Teórico

No início do módulo dedicado à Introdução/ Integração do Colaborador do Manual do Programa Avançado de Gestão para Concessionários Peugeot consta uma frase: “A efectividade de uma pessoa no seu trabalho não depende somente dos seus conhecimentos e experiências profissionais, mas também, e sobretudo, da sua integração na empresa, pelo que esta deve ser a primeira meta a alcançar.” que ilustra de forma clara a importância dos processos de Acolhimento e, posteriormente, de Socialização de um novo colaborador (Peugeot, s.d.).

A Socialização Organizacional é um processo contínuo que se divide em três momentos: pré-ingresso/ pré-encontro, ingresso/ encontro e metamorfose/ ajustamento (cf. Figura 12).

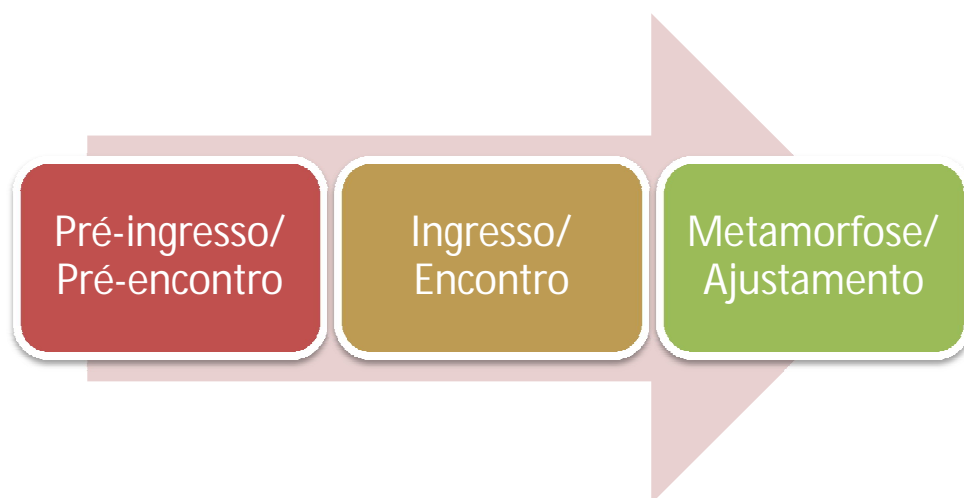


Figura 12. Fases da Socialização Organizacional

A fase de pré-ingresso/ pré-encontro corresponde ao primeiro encontro com as representações da organização, como na fase de recrutamento e selecção. Esta fase constitui o início de uma relação que continua com o acolhimento e a integração, sendo privilegiada para a troca de informações entre o candidato e os representantes da organização pois o candidato refere as suas competências e potencialidades, ao passo que

o representante da organização dá a conhecer a função a que se candidata e a própria organização, os valores, normas, crenças e padrões de comportamento requeridos pela mesma, desenvolvendo-se expectativas nas duas partes intervenientes (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001c; Van Maanen & Schein, 1979, Feldman, 1976, 1981, Fisher, 1986, Wanous et al., 1992, Anderson & Ostroff, 1997, Greenberg & Baron, 1977, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006a; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994c; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006d).

O encontro/ ingresso consiste na entrada na organização, quando os intervenientes são confrontados com a realidade de forma gradual. É durante esta fase que são colocados em prática os programas formais de Acolhimento e Integração (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001c; Van Maanen & Schein, 1979, Feldman, 1976, 1981, Fisher, 1986, Wanous et al., 1992, Anderson & Ostroff, 1997, Greenberg & Baron, 1977, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006a; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994c).

Na metamorfose/ ajustamento ocorre um reajuste de expectativas, a interiorização de comportamentos e actuações, a identificação, o compromisso e culmina na percepção do indivíduo de que é um membro da organização, no seu ajustamento à cultura da organização (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001c; Van Maanen & Schein, 1979, Feldman, 1976, 1981, Fisher, 1986, Wanous et al., 1992, Anderson & Ostroff, 1997, Greenberg & Baron, 1977, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006a; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994c).

O Socialização consiste num processo de aculturação de novos colaboradores, em que o indivíduo aprende a forma de trabalhar na organização e a comportar-se de forma a ser aceite, funcionando a cultura organizacional como algo que estabelece a união entre os colaboradores e os torna coesos e um todo (Bilhim, 2006c; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006a). Em síntese, a Socialização Organizacional contempla a aquisição de comportamentos adequados ao papel organizacional, o desenvolvimento de competências e capacidades para exercer a função e o ajustamento às normas organizacionais (Feldman, 1981, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006a). De salientar que o processo de Socialização Organizacional não é um processo unidireccional mas se de influência mútua, entre novo colaborador e organização (Pereira, 1999).

Quando mal sucedido, o processo de Socialização conduz a insatisfação organizacional, a ambiguidade e conflito de papel, a baixo nível de motivação, a ocorrência de mal entendidos, tensões e conflitos, a fraco investimento e comprometimento, a absentismo e turnover e a rejeição dos valores e normas organizacionais (Bilhim, 2006c).

Desta forma, é imperativo que, após a selecção do candidato ao cargo em aberto, o processo de Acolhimento e Integração organizacional sejam conduzidos de forma adequada. Quando tal acontece resulta, por contrapartida, em satisfação organizacional, clarificação de papel, alto nível de motivação e de investimento nas tarefas, forte adesão ao espírito organizacional, estabilidade dos Recursos Humanos, qualidade nos produtos/serviços prestados e aceitação dos valores organizacionais. Para além destes aspectos, a Socialização consiste numa forma eficaz de a organização influenciar o modo como os novos colaboradores desempenham as suas funções. De facto, é sabido que o primeiro impacto da organização sobre o indivíduo determinará a sua opinião sobre a mesma e o seu comportamento futuro. Isto ocorre porque o indivíduo é seduzido a assumir mental, afectiva e emocionalmente a missão, os valores, as normas e as crenças da organização (Bilhim, 2006d).

É importante que se forneçam as melhores condições de integração aos novos colaboradores para que este processo se faça o mais rapidamente possível e se construam as bases para a motivação e retenção dos indivíduos. Durante este processo é muito importante o contributo dos colegas, da chefia e do responsável pelo processo, do gestor/director da organização, tanto para facilitar a integração do novo colaborador como para diminuir incertezas e a instabilidade que surge nas pessoas que já estão na organização pois um novo colaborador introduz sempre uma mudança (Peretti, 1998c; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006d).

Por outro lado, o Acolhimento e a Integração de novos colaboradores está relacionado com várias práticas de Gestão de Recursos Humanos como são o Recrutamento e Selecção, o Desenvolvimento de Competências, a Gestão de Carreiras, o Sistema de Recompensas e a manutenção da Cultura Organizacional (Ashkanasy & Jackson, 2001; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006d; Camara, Guerra & Rodrigues, 2001c). Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994c) salientam que a Socialização estabelece a ligação entre a eficácia individual e a eficácia organizacional.

A literatura fornece algumas sugestões práticas de Acolhimento e Socialização a novos colaboradores que poderão facilitar a sua Integração: o fornecimento de informação relativa a aspectos administrativos, normas organizacionais e de qualidade; entrega de um Manual de Acolhimento; apresentação do posto de trabalho e dos aspectos a ele afectos; a definição de um tutor e/ ou de um padrinho de integração; o acolhimento formal pelo supervisor hierárquico; a publicação no jornal da organização; o encontro com a direcção da organização; as entrevistas regulares de acompanhamento com recurso a questionários de avaliação do processo; e o seminário de acolhimento (Bilhim, 2006d; Cunha, Rego, Cunha,

& Carbral-Cardoso, 2006a; Peretti, 1998c; Peugeot, s.d.; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006d).

1.4.3. Comentários e reflexão pessoal

A rápida Socialização dos novos colaboradores parece ser uma das maiores preocupações das empresas como forma de reaver rapidamente todo o investimento realizado no Recrutamento e Selecção. Um indivíduo socializado é um indivíduo que já se considera parte integrante da organização, sendo responsável pela mesma e pelo seu papel para o sucesso e, acima de tudo, produtivo para a organização.

No contexto de Estágio, tendo sido possível verificar que entre o tempo que decorre entre o ingresso do novo colaborador e a sua adaptação à organização e à sua função é algo demorado, caracterizado por ambiguidades e confusão tanto no novo colaborador como nos outros membros organizacionais, pareceu à Estagiária pertinente reflectir acerca de formas alternativas de Acolher e Integrar os novos colaboradores, podendo estas constituir um importante contributo para a organização apesar de não solicitadas pela Supervisora de Estágio.

Estas percepções surgiram de conversas intencionais com os actores organizacionais no sentido de perceber que aspectos relacionados com a Gestão dos Recursos Humanos estavam aquém do desejado para os colaboradores. Desta forma, levantada a necessidade, a intenção de trabalhar esta área foi manifestada à Supervisora de Estágio e foram definidos os objectivos para esse trabalho. A tarefa foi desenvolvida e foi planeada a forma como poderia ser colocada em prática, por quem e em que momentos. Por último foi planeada a forma de avaliação da eficácia deste procedimento perante a utilização de um questionário a aplicar no último momento do processo.

1.5. Avaliação da Formação

1.5.1. Identificação e descrição da actividade

A Avaliação da Formação frequentada pelos colaboradores do contexto de estágio foi uma actividade que implicou a análise do processo de Avaliação da Formação já existente na empresa e o fornecimento de sugestões para melhoria da mesma.

A Avaliação da Formação constituiu uma actividade proposta pela Supervisora de Estágio à Estagiária uma vez que havia por parte desta a percepção de que o processo de Avaliação existente possuía algumas lacunas, nomeadamente, não avaliava a aquisição dos conhecimentos e a transferências destes para o local de trabalho. Assim, para realização da actividade que decorreu no mês de Maio, foram pedidas informações à Supervisora de Estágio acerca das acções de formação frequentadas pelos trabalhadores: objectivos e conteúdos dos módulos. Todavia, essa informação não estava disponível, a par do diagnóstico de necessidades uma vez que a empresa determina as acções de formação consoante as acções propostas pelos serviços centrais da Peugeot. Desta forma, optou-se por analisar o sistema de Avaliação da Formação já existente e efectuar uma revisão bibliográfica que fornecesse directrizes de implementação da Avaliação da Formação.

1.5.2. Análise do Sistema de Avaliação da Formação existente na organização

O sistema de Avaliação da Formação existente na Garagem D. José, Lda. é composto por uma ficha intitulada “Avaliação da Formação” (cf. Anexo 40). Nesta ficha foi possível verificar que se procurava avaliar a organização da acção de formação, as condições de trabalho na mesma, a relação entre conteúdos e tempo dispendido com os mesmos, a matéria exposta, as sessões da formação, o formador, a importância da acção de formação para o desempenho da função e sugestões de melhoria. Desta forma, foi possível concluir que, não obstante uma parte significativa dos recursos financeiros da empresa ser investida em formação técnica e também comportamental dos seus Recursos Humanos, a avaliação da formação é realizada apenas ao nível das reacções à acção de formação, havendo uma lacuna na avaliação da aquisição e transferência de conhecimentos, mudança dos comportamentos no local de trabalho, impacto no negócio e retorno do investimento.

1.5.3. Enquadramento teórico

A formação é um processo formal ou informal de aquisição, mudança e/ ou reforço de conhecimentos, atitudes e comportamentos relevantes para o desempenho profissional individual e institucional, variando quanto à sua natureza, aos seus objectivos, à sua forma e ao seu sujeito (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d; Ferrández & Lafluyente, 2007).

A formação, quer para o desenvolvimento de competências técnicas, quer de competências comportamentais, constitui uma área eficaz de Gestão de Recursos Humanos e é muito importante para as organizações pois é determinante na manutenção e aumento da sua competitividade num mercado que exige constantes adaptações e mudanças organizacionais. Por outro lado, a formação melhora a qualidade do emprego. Desta forma, este instrumento de Gestão dos Recursos Humanos deve ser planeado de acordo com a estratégia da empresa (Caetano, 2007a; Caetano, 2007b; Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d; Ferrández & Lafluyente, 2007; Kraiger, McLinden & Casper, 2004).

Em Portugal, assim como na maior parte dos países europeus, os Directores de Recursos Humanos encaram a formação nas áreas da informática, da qualidade, do marketing e vendas e da estratégia como a sua primeira prioridade (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d).

O processo de formação contempla 6 fases (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d).



Figura 13. Fases do Processo de Formação [Adaptado de Camara, Guerra e Rodrigues, 2001d; Statt, 1994]

FASE 1 - Diagnóstico de Necessidades

Nesta fase, o responsável pela formação, que é geralmente alguém do Departamento de Recursos Humanos ou então um elemento de uma empresa externa contratada para o efeito, em conjunto com as chefias dos diversos sectores, procedem ao levantamento de necessidades de formação técnicas e comportamentais importantes para o melhor desempenho das funções e para o desenvolvimento de carreiras. No final desta fase, os intervenientes estarão capacitados para determinar qual o estado actual, o estado desejado e para caracterizar o gap, a lacuna existente, assim como definir o critérios de eficácia para a posterior avaliação da formação (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d; Statt, 1994).

Por outro lado, Ferrández e Lafluente (2007) referem que, a formação pode surgir não só como instrumento de mudança e de suporte ao alcance de objectivos organizacionais, como também enquanto objectivo estratégico daquilo que a empresa é ou pretende ser.

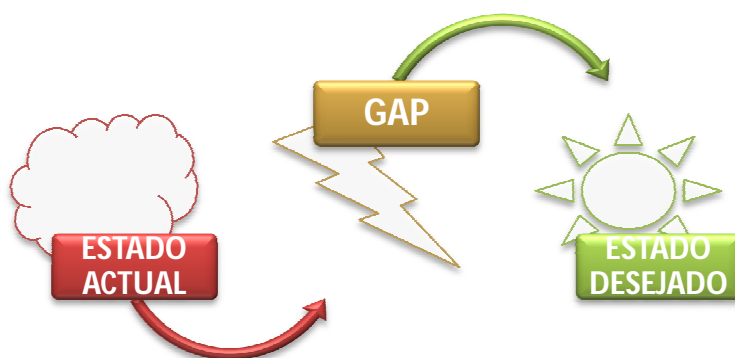


Figura 14. O diagnóstico de necessidades

FASE 2 - Concepção

Agora, o responsável pela formação e o formador concebem e planeiam a acção de formação adequada aos objectivos definidos, determinando o plano da acção e os seus conteúdos, a forma como decorrerá (em sala, on the Job, on line, outdoors), a sua alternância, as metodologias de trabalho e os recursos necessários. No final, obterão um catálogo de formação, que geralmente é planeado para um ano, onde constarão os objectivos das formações, a sua duração, o local de realização, o prazo de inscrição e o preço (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d).

FASE 3 - Acção de Formação

Implementação da acção de formação com vista à alteração pretendida, eliminando forças de resistência e facilitar a mudança. No final de cada módulo formativo, este deve ser avaliado para verificar se cumpriu as expectativas dos formandos e identificar áreas a melhorar (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d).

FASE 4 - Pré-avaliação

Algum tempo depois do final da formação deve ser efectuada uma pré-avaliação tendo como base os critérios de avaliação definidos para a formação para verificar até que ponto estes foram atingidos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d).

FASE 5 - Follow-up e acompanhamento

De forma a eliminar as falhas detectadas na pré-avaliação e a cristalizar as aprendizagens, faz-se o follow-up e o acompanhamento dos formandos. Isto é realizado preferencialmente no local de trabalho no desenvolvimento normal das funções com a participação das chefias. Esta fase é muito importante pois, sem ela, todo o esforço e recursos dispendido na formação podem ser desperdiçados (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d; Statt, 1994).

FASE 6 - Avaliação

Por fim, devem ser avaliados os resultados alcançados em todas as fases do processo de formação tendo presente o ponto de partida e os objectivos definidos inicialmente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d).

A avaliação da formação constitui a última fase do processo formativo e tem lugar algum tempo depois de realizada a formação, medindo o impacto da formação na actividade profissional do formando e se foram alcançados os objectivos definidos para a formação. É uma tarefa extremamente difícil e complexa, motivos pelos quais muitas vezes não é realizada e, quando o é, é mal conseguida. A avaliação da formação é, geralmente, anexada ao relatório de Avaliação de Desempenho final e, quando é aplicável, estabelece a relação custo/ benefício para o plano de negócios da empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d; Ferrández & Lafluyente, 2007; Statt, 1994). De facto, para Camara, Guerra e

Rodrigues (2001d) e , já mais recentemente, para Ferrández e Lafluyente (2007), a melhor forma de o responsável pela formação avaliar a eficácia da formação é através da Avaliação de Desempenho que também servirá para fazer o diagnóstico de necessidades de formação.

Ferrández e Lafluyente (2007) salientam que, ao compreenderem a importância da avaliação da formação, as empresas iniciaram esforços no sentido de a implementarem. Desta forma, tem-se assistido ao aumento de práticas de avaliação da formação nas organizações. Contudo, a qualidade destas práticas não tem sido garantida na maior parte dos casos.

Um dado interessante relativamente às empresas portuguesas passa pelo facto de em apenas 57 % dos casos se fazer análise prévia das necessidades de formação e avaliação da eficácia da formação. Aliás, 40 % das empresas não avaliam a eficácia da formação (Camara, Guerra & Rodrigues, 2001d). Todavia, Caetano (2007b) salienta que, não obstante a crescente importância da formação e o conseqüente investimento realizado pelas empresas portuguesas na área da formação nas últimas décadas, a verdade é que assistimos a um crescimento muito ténue dos níveis de produtividade do trabalho, de competências e de empregabilidade. De facto, poder-se-á dizer que a importância da formação para as organizações portuguesas é algo irracional pois assenta na crença de que a formação influencia positivamente os níveis de produtividade individual e organizacional, sendo que os indicadores de transferência das aprendizagens para o local de trabalho são praticamente inexistentes e incompletos.

Kirkpatrick (1998, citado por Bilhim, 2006b, Caetano, 2007b) postula quatro níveis de avaliação da formação: (1) a avaliação das reacções dos formandos à formação, isto é, o grau de satisfação destes relativamente aos métodos utilizados, ao espaço, à duração, aos conteúdos; (2) a avaliação da aprendizagem dos formandos, ou seja, do grau de aquisição de conhecimentos através da aplicação de um teste antes e depois da formação; (3) a avaliação da transferência das aprendizagens para os comportamentos através do recurso à avaliação dos superiores hierárquicos, de colegas ou clientes para verificar se os comportamentos se alteraram três meses após a formação; (4) a avaliação do retorno do investimento para a organização através da avaliação do desempenho organizacional.

Relativamente a estas dimensões, em 2003, Sugrue referia que 75% das empresas mede as reacções à formação e 41% as aprendizagens. Contudo, apenas 21% mede os comportamentos e 11% os resultados organizacionais. Já em 2001, Twitchell, Holton e Trott salientavam que uma das principais causas para as falhas existentes ao nível da avaliação

da formação passaria pela falta de conhecimentos técnicos acerca de medidas de avaliação por parte dos profissionais da área da formação (Kraiger, McLinden & Casper, 2004).

1.5.4. Comentários e reflexão pessoal

Esta actividade, ainda que não tenha podido ser mais prática por falta de informações relativas aos objectivos e conteúdos das acções de formação, é uma actividade muito importante no sentido em que forneceu uma visão global do que um Sistema de Gestão da Formação deve incluir, com especial ênfase na Avaliação da Formação como instrumento para avaliar o grau de satisfação de necessidades de formação, a transferência de aprendizagens e a ocorrência de mudanças comportamentais nos destinatários da formação, assim como reacções à acção destes.

Apesar de não ter havido espaço para a colocação em prática destes conhecimentos, a organização poderá usufruir deles no futuro, garantindo assim que o investimento que faz na formação dos seus colaboradores trará um retorno concreto.

Para a Estagiária esta actividade também se revelou gratificante pois, se era claro para a mesma a pertinência da formação para o desenvolvimento dos recursos humanos e a manutenção da competitividade organizacional, muitos conhecimentos foram adquiridos no que concerne a forma como um Sistema de Gestão da Formação deve ser concebido, todas as suas fases e procedimentos envolvidos.

Em termos das competências colocadas em prática para desenvolvimento desta tarefa podemos enunciar a capacidade de avaliação de necessidades e de estabelecer acordos com os responsáveis da organização, a capacidade para desenvolver procedimentos e criar conhecimento para a organização e planear a forma implementação e de avaliação dos procedimentos propostos

2. Actividade de Investigação

2.1. Contextualização da actividade

Algo que esteve sempre presente na ideia da Estagiária foi a necessidade de efectuar sempre actividades que viessem trazer algo de novo e útil à organização, contribuindo assim para a sua evolução, e, simultaneamente, de interesse ao nível da melhoria de conhecimentos e também do seu desenvolvimento enquanto futura profissional. Desta forma, à medida que ia adquirindo um maior conhecimento da dinâmica interna da organização, foi compreendendo que a liderança constituía uma área chave para organização das tarefas, satisfação e motivação dos colaboradores e eficácia das equipas de trabalho. Por conseguinte, pareceu pertinente investigar qual o estilo de liderança existente nos chefes da organização e o impacto que este causa na satisfação com o líder e também na satisfação organizacional. Os resultados desta investigação forneceram importantes linhas orientadoras para preparar os chefes para serem líderes geradores de satisfação.

Este estudo é apresentado abaixo no formato de artigo científico. Para o seu desenvolvimento foram imprescindíveis competências como as de definição de objectivos, da escolha de métodos de avaliação das variáveis em estudo, de planeamento do estudo, de desenvolvimento do mesmo e de avaliação dos resultados obtidos.

2.2. Artigo científico resultante da realização da actividade

Estilo de Liderança e Satisfação Organizacional

ROMÃO, FILIPA¹

Resumo: Entre os vários determinantes da satisfação organizacional, a liderança tem nela uma importância central e é considerada um bom preditor da mesma. Com este trabalho de investigação pretendeu-se proporcionar directrizes de análise do contexto quando ao estilo de liderança das chefias e à satisfação dos subordinados com os seus supervisores e a organização em geral. Para tal foram utilizados três instrumentos: Escala de Satisfação com o Supervisor Hierárquico (Scarpello & Vanderberg, 1987), o Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho (Santos & Freixo, 2003) e a Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (LBDQ-FORMA XII) (Stogdill, 1963). Os resultados obtidos mostraram que os comportamentos de estruturação da liderança estão associados a maior satisfação organizacional, que a satisfação com o supervisor hierárquico está relacionada com a satisfação organizacional e que os comportamentos de consideração da liderança estão mais associados à satisfação com o supervisor hierárquico.

Palavras-chave: liderança, consideração, estruturação, satisfação com o supervisor hierárquico e satisfação organizacional.

Introdução

Desde o século XIX, que as organizações conquistam terreno nas nossas vidas, sendo a sua preponderância na sociedade actual indiscutível. De facto, todos os momentos das nossas vidas se processam no seio de organizações, desde o hospital em que nascemos, passando pelas escolas onde crescemos, até aos locais onde trabalhamos.

Das organizações, fazem parte recursos materiais e os processos a eles inerentes que, para que funcionem necessitam de um outro tipo de recursos, os recursos humanos.

De acordo com os aspectos anteriores, as organizações podem ser definidas como sistemas sociais onde os recursos humanos funcionam como o sangue vital para o funcionamento e sucesso organizacional. Assim, a satisfação organizacional é um aspecto muito importante para as organizações pois, altos níveis de satisfação organizacional surgem associados ao elevado desempenho e maior criatividade nas propostas apresentadas pelos

¹ Discente do Mestrado em Psicologia na Universidade da Beira Interior

indivíduos, a realização profissional e profissional, a maior perseverança em situações adversas e a relações interpessoais mais positivas (Laffaldano & Muchinsky, 1985, citados por Coelho Júnior., 2007; Wilkerson & Wagner, 1993, citados por Ward, 2002).

Sabe-se também que os colaboradores satisfeitos com a organização, com o seu trabalho, com os colegas e com o superior hierárquico manifestam maior número de comportamentos orientados para os clientes, contribuindo assim para níveis mais elevados de satisfação destes (Testa, 1999).

A satisfação organizacional é um aspecto crítico para retenção e a atracção de pessoal qualificado para as organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Rad & Yarmohammadian, 2006). Dada a importância dos recursos humanos, é fundamental que estes sejam bem geridos, que possuam as competências críticas à organização e que se sintam bem e motivados para o desempenho das suas funções (Wilkerson & Wagner, 1993, citados por Ward, 2002; Laffaldano & Muchinsky, 1985, citados por Colho Jr, 2007).

Posto isto, numa primeira fase deste estudo procurar-se-á efectuar uma revisão bibliográfica acerca dos temas da liderança e da satisfação, com especial interesse nas relações que entre eles se estabelecem.

Liderança

A liderança é um fenómeno amplamente estudado desde há várias décadas. Por conseguinte, vários são os autores que têm procurado defini-la enquadrando-se dentro de perspectivas teóricas, sendo que a sua compreensão da liderança varia de acordo com as mesmas (Gomes, 2005). Segundo Jesuíno (2005), a edição mais recente do Stogdill's Handbook of Leadership contém cerca de 5000 referências ao conceito de liderança. E Fiedler (1967, citado por Gomes, 2005) refere mesmo que existem tantas definições de liderança, quantos os investigadores que se debruçam sobre ela.

Barrow (1977, citado por Gomes, 2005) é o responsável pela apresentação de uma definição algo geral mas bastante consensual entre os autores. Segundo este autor, a liderança consiste num processo comportamental que tem como objectivo influenciar indivíduos ou grupos no sentido do alcance dos objectivos definidos. Lara, Lucca e Piva (2000, citados por Lindo, s. d.) acrescentam que a sua acção pode variar de acordo com o seu estilo. Por sua vez, Bass (1990, citado por Sosik & Godshalk, 2000) clarifica que o estilo de liderança consiste

nos comportamentos que um chefe adopta que influenciam os seus subordinados. Em síntese, Jesuíno (2005) avança quatro elementos fundamentais de caracterização do processo de liderança: (1) um agente de poder e influência deliberada; (2) o destinatário é colectivo; (3) a preocupação com os objectivos comuns; (4) e a legitimação é predominantemente psicológica, isto é, processa-se essencialmente através da persuasão.

Na literatura, consoante os autores e as abordagens em que se enquadram, é possível encontrar várias formas de descrever a liderança. Contudo, uma das abordagens mais comumente aceite e utilizada nas investigações surgiu dos estudos da universidade de Ohio e contempla a liderança em duas dimensões, uma de estruturação e outra de consideração (Stogdill 1963, 1974, Vecchio, 1995, citados por Lok & Crawford, 2001; Judge, Piccolo & Ilies, 2004, citados por Euwema, Wendt & Emmerik, 2007). Posteriormente, outros autores propuseram dimensões da liderança semelhantes. Desta forma, Fiedler (1967, citado por Lok & Crawford, 2001) refere que os comportamentos de liderança podem ser orientados para a tarefa ou orientados para as relações sociais. Por sua vez, Hersey e Blanchard distinguem entre orientação para a produtividade e orientação para as relações (Hersey & Blanchard, 1977, citados por Lok & Crawford, 2001) (cf. Anexo 41).

Para além desta abordagem acerca da liderança existem outras mais recentes como a abordagem carismática e transformacional da liderança. Todavia, estas não invalidam a utilização das dimensões propostas por Stogdill uma vez que estas têm sido amplamente utilizadas no contexto organizacional em estudos em diversas culturas e provaram ser dimensões válidas e importantes, pelo que devem ser incluídas nos estudos contemporâneos (e. g.: Forfman, 2004, Peterson & Hunt, 1997, Judge et al., 2004, Northouse, 2004, citados por Euwema, Wendt & Emmerik, 2007; Mathieu & Zajac, 1990, Mukhi, 1982, citados por Lok & Crawford, 2001).

De acordo com o anteriormente referido, parece pertinente que no presente estudo se adoptem as dimensões da liderança propostas inicialmente por Stogdill (1953, citado por Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994) e mais tarde por Fiedler (1964, 1967, 1978, citado por Jesuíno, 2005, Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Hebert, 2003) e Hersey e Blanchard (1969, citado por Gomes, 2005). Desta forma, importa desenvolver estes conceitos para a sua melhor compreensão.

1. *Orientação para a produtividade e orientação para as relações*

Hersey e Blanchard (1969, citados por Gomes, 2005) são os responsáveis pela criação de um modelo eminentemente prático denominado modelo situacional da liderança que, segundo estes (1974, citados por Hebert, 2003), Vecchio (1995, citado por Gomes, 2005) e Neves (2001) salientam a necessidade de adaptação das acções dos líderes ao nível de maturidade dos membros do grupo de forma a tirarem o máximo rendimento das suas capacidades (cf. Anexo 42). Assim sendo, o modelo sugere uma interacção entre três factores: (1) os *comportamentos orientados para a produtividade* realizados pelo líder; (2) os *comportamentos de relacionamento* interpessoal manifestado pelo líder; e (3) o grau de *maturidade* que os colaboradores possuem para a execução de uma tarefa específica. Por maturidade entende-se a capacidade que os colaboradores possuem para delinear objectivos elevados mas realistas, assim como a capacidade de se comprometerem com os mesmos, sendo diferente consoante cada tarefa específica em causa. Este conceito pode ainda ser dividido em duas componentes: (1) a *maturidade para o trabalho a realizar*, que consiste nas competências e conhecimentos técnicos que possuem e (2) a *maturidade psicológica* enquanto a auto-confiança e a responsabilidade com que se encara a concretização das tarefas e funções a desempenhar (Hersey & Blanchard, 1974, citados por Hebert, 2003; Hersey & Blanchard, 1977, 1988, citados por Gomes, 2005, Jesuíno, 2005; Hersey & Blanchard, 1969, 1988, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Hersey e Blanchard (s. d., citados por Neves, 2001; 1974, citados por Hebert, 2003; 1977, citados por Lawrence, 2000; 1969, 1988, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) consideram a existência de quatro estádios de maturidade:

- M1 – Os colaboradores são incompetentes e desmotivados para assumir responsabilidades. Não são empenhados nem competentes.
- M2 – Os colaboradores estão motivados mas não possuem as competências necessárias. São empenhados mas incompetentes.
- M3 – Os colaboradores possuem capacidades mas por vezes recusam fazer o que o líder propõe por falta de motivação. Não são empenhados mas são competentes.
- M4 – Os colaboradores são capazes e estão motivados. São empenhados e competentes.

Jesuíno (2005) salienta que a maturidade é uma variável que pode ser avaliada tanto a nível individual como grupal. Para Vecchio (1995, citado por Gomes, 2005), quando um

grupo possui um nível baixo de maturidade no trabalho mas alto de motivação (maturidade psicológica), o líder deve procurar adoptar uma postura directiva de forma a orientar o grupo na execução das tarefas. Quando os elementos de um grupo possuem competências que podem ir de médio e alto e mostram alguma falta de comprometimento nas tarefas ou funções, se o líder o apoiar poderá conduzir a uma boa performance. Perante grupos autónomos, isto é, com elevados níveis de maturidade nas duas dimensões, o líder deverá promover a sua participação e a sua capacidade de auto-regulação. Posto isto, para Jesuíno (2005), poder-se-á considerar que, à medida que a maturidade dos elementos do grupo aumenta, o líder deve começar por diminuir os comportamentos de tarefa e aumentar os comportamentos de relacionamento. Quando o grau de maturidade já ultrapassou a média também os comportamentos de relacionamento devem diminuir. Por fim, Vecchio (1995, citado por Gomes, 2005) concluir que, à medida que os grupos possuem maior maturidade, exigem cada vez menos directividade da parte do líder, até ao ponto em que atingem a máxima produtividade e auto-confiança nas suas capacidades pessoais e profissionais.

Para cada estágio, os autores sugerem diferentes formas de intervenção:

- E1 – *Dirigir*: Elevada orientação para a tarefa e baixa para o relacionamento. O líder tem um comportamento directivo, definindo os objectivos, as tarefas e todos os processos a serem desenvolvidos.
- E2 – *Persuadir*: Elevada orientação para a tarefa e também para o relacionamento. O líder tem uma postura directiva e também de apoio. Explica as decisões que toma e proporciona oportunidades para o diálogo.
- E3 – *Participar*: Elevada orientação para o relacionamento e baixa para a tarefa. A tomada de decisão é partilhada e o líder comporta-se como um facilitador e comunicador.
- E4 – *Delegar*: Baixa orientação para a tarefa e também para o relacionamento. O líder fornece pouca informação e apoio, delegando as responsabilidades de tomada de decisão mas também da sua implementação.

2. *Liderança centrada na estruturação e liderança centrada na consideração*

Stogdill (1953, citado por Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994) identificou dois tipos de acções: as orientadas para a tarefa (estruturação) e as orientadas para o bem-estar das

peças (consideração). Nas primeiras, as acções de *estruturação*, inserem-se todos os comportamentos efectuados no sentido da concretização dos objectivos definidos, como são a definição dos mesmos e de um plano temporal e de recursos humanos para a sua realização e maximização dos resultados. Por sua vez, nas acções de *consideração* incluem-se todos os comportamentos desenvolvidos pelo líder que visam o estabelecimento e manutenção de uma boa relação com os seus colaboradores, sendo exemplo destes, uma maior sensibilidade para perceber e lidar de forma positiva com as suas necessidades, desejos e sentimentos, o respeito e consideração pelas ideias dos subordinados e confiança mútua (Aviation Rescue & Fire Fighting Australia, 1996, Harre & Lamb, 1983, citados por Bartolo & Furlonger, 2000; Stogdill, 1953, Shartle, 1953, Fleishman, Harris & Burt, 1955, citados por Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994; Northouse, 1997, citado por Gomes, 2005; Fleishman & Burt, 1955, Halpin & Winer, 1957, Fleishman & Peters, 1962, citados por Jesuino, 2005; Kolb, Osland & Rubin, 1995; Neves, 2001). Estas duas dimensões propostas pela escola de Ohio não se excluem mutuamente, sendo possível combiná-las de vários modos.

Esta abordagem acrescenta que a eficácia da combinação da estruturação com a consideração no comportamento do líder nos indivíduos, nos grupos e na organização dependem em grande parte da situação (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994).

Blake e Mouton (1978, citados por Gomes, 2005; 1985, citados por Lawrence, 2000; 1964, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006) desenvolveram um modelo que contempla a existência de cinco estilos de liderança de acordo com a maior ou menor preocupação com as tarefas e com as pessoas. Os cinco estilos são:

- *Autoritário/tarefa* (“authority-compliance management”) - preocupação centrada na realização da tarefa com conseqüente estruturação das actividades reduzindo ao máximo a possibilidade de iniciativa individual.
- *Simpático* (“country-club”) - preocupação com a realização das necessidades individuais construindo um ambiente amigável e positivo.
- *Laissez-faire* ou empobrecido de liderança - negação da liderança, isto é, procura fazer o menos possível em ambos os factores, garantindo apenas que seja possível efectuar as tarefas.
- *Equilibrado* (“middle of the road management”) - procura gerir o equilíbrio entre os aspectos técnicos necessários à concretização das tarefas e a manutenção do bom ambiente de trabalho.

- *Gestor de equipa* (“team management”) - interdependência entre o cumprimento dos objectivos organizacionais e o relacionamento baseado na confiança e no respeito mútuo, entendendo-se que a motivação para o trabalho resulta do comprometimento com os objectivos definidos.

3. *Orientação para a tarefa e orientação para as relações sociais*

Segundo Fiedler (1964, 1967, 1978, citado por Jesuíno, 2005, Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Hebert, 2003), o estilo do líder é expressão dos seus motivos e necessidades pessoais que são moderados por factores situacionais no impacto que têm na eficácia da liderança que pode ser mais direccionada para a tarefa ou para os relacionamentos. Desta forma, a eficácia da liderança depende da boa adaptação das características e práticas do líder às contingências do contexto de acção, sendo que, diferentes estilos de liderança serão mais eficazes em diferentes situações.

O estilo do líder é medido através do instrumento LPC (Last Preferred Coworker) (Neves, 2001; Fiedler, 1967, 1970, Hughes et al., 1996, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Fiedler (1964, 1967, 1978, citado por Jesuíno, 2005 e por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Hebert, 2003), partindo da distinção entre a orientação para as tarefas e para os relacionamentos, considera que a liderança eficaz depende da boa adaptação das características e práticas do líder às contingências do contexto de acção, sendo que, diferentes estilos de liderança serão mais eficazes em diferentes situações.

Os dados das investigações efectuadas neste campo trouxeram um conjunto de resultados práticos que merecem consideração. Assim, os líderes mais centrados nas tarefas tendem a ser eficazes tanto em tarefas favoráveis como nas desfavoráveis, isto é, mesmo em ambientes hostis ao bom funcionamento dos grupos alguém com uma postura mais directiva consegue levar o grupo ao sucesso. Por outro lado, os líderes centrados na criação de um bom ambiente de trabalho mostraram ser mais eficientes em situações moderadamente favoráveis, ou seja, quando as tarefas não estão totalmente determinadas e as relações ainda não estão estabelecidas parece ser importante a existência de alguém que se preocupe com a criação de relações positivas que ajudem no esclarecimento destas questões (Fiedler, 1996, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Dipboye, Smith & Howell, 1994; Fiedler, 1993; Fisher, 1993, citados por Gomes, 2005; Jesuíno, 2005). Desta forma, a orientação para

a tarefa não é obrigatoriamente melhor que a orientação para as relações humanas, a sua eficácia depende da situação (Jesuino, 2005).

Satisfação Organizacional

A satisfação de um colaborador com o seu trabalho, isto é, a satisfação organizacional, consiste na atitude que o indivíduo tem para com o seu trabalho e a própria organização (Mosadeghard, 2003, citado por Rad & Yarmohammadian, 2006; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Ivancevich et al., 1997, citados por Lok & Crawford, 2001; Locke, 1983, citado por Testa, 1999). O conceito de satisfação está intimamente relacionado com o de motivação para o trabalho que por sua vez consiste nos comportamentos desenvolvidos no sentido de alcance dos objectivos e resultados da função e da própria organização, o que explica o facto de este ser um dos temas mais estudados no âmbito da psicologia organizacional (Vroom, 1967, citado por Hebert, 2003; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Testa, 1999).

Metodologicamente, a satisfação organizacional pode ser definida como a reacção afectiva do funcionário ao seu trabalho com base na comparação entre o que recebe como resultado do seu trabalho e o que desejaria receber (Locke, 1976, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Ivancevich et al., 1997, citados por Lok & Crawford, 2001; Mosadeghard, 2003, citado por Rad & Yarmohammadian, 2006).

Por sua vez, Padilla-Vellez (1993), Gangadhraiah et al. (1990), Martin (1990, citados por Rad & Yarmohammadian, 2006), Meisinger (2007) e Okpara (2006) referem que a insatisfação organizacional está positivamente relacionada com o absentismo, a expressão de desacordo, a não pontualidade, a baixa motivação, elevado turnover, baixa produtividade e baixo desempenho, resultando no desperdício das competências dos recursos humanos e na perda desnecessária de produtividade e lucro.

Em contrapartida, há maior probabilidade de que os funcionários que estão organizacionalmente satisfeitos sejam mais eficientes e que queiram manter o seu trabalho (McNeese-Smith, 1997; Irvine & Evans, 1995, citados por Rad & Yarmohammadian, 2006). Kivimaki e Kalimo (1994, citados por Rad & Yarmohammadian, 2006) acrescentam que os colaboradores mais satisfeitos são mais inovadores no sentido de melhorarem continuamente a qualidade do seu trabalho e são mais participativos nas tomadas de decisão organizacionais.

De facto, cada pessoa tem a sua percepção pessoal de satisfação, isto é, a sua “norma” de satisfação que faz com que os efeitos satisfatórios resultantes da introdução de modificações na situação ao fim de algum tempo percam o seu efeito. Como consequência, o que funcionou como factor de satisfação deixa de provocar o mesmo efeito posteriormente (Bussing et al., 1999, George & Jones, 1999, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Vários foram os autores que procuraram compreender quais os factores implicados na satisfação organizacional tendo como resultado surgido várias conceptualizações acerca das fontes de satisfação organizacional.

Misener (s. d., citado por Rad & Yarmohammadian, 2006) e Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) referem que, na literatura, a satisfação organizacional é considerada um constructo multifactorial que inclui componentes afectivas e cognitivas dos empregados relativas a vários aspectos intrínsecos ao trabalho, como a realização pessoal, e extrínsecos como são aspectos relacionados com a remuneração, os benefícios, as promoções, as condições de trabalho, as práticas organizacionais, as relações com os colegas de trabalho e a forma como a supervisão é exercida.

Por sua vez, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) consideram dois tipos de causas de satisfação organizacional:

(1) *Causas pessoais* – género, idade, auto-estima, locus de controlo, afecto, grau de profissionalismo, stress, expectativas de papel, conflito e ambiguidade de papéis, motivação, realização pessoal, reconhecimento, crescimento intelectual, experiência, feedback recebido pelos resultados obtidos e acesso a informação relevante (Alavi & Askaripur, 2003; Siqueira, 1985, Huang & Van de Vliert, 2004, Albuquerque, 2004, citados por Coelho Jr., 2007; Herzberg, 1959, citado por Hebert, 2003; Ang et al., 1993, Herbert & Burke, 1997, Oshagbemi, 1997, Rhodes, 1983, Bedeian et al., 1992, King et al., 1982, Lee & Wilbur, 1985, citados por Okpara, 2006; Taylor, 1999).

(2) *Causas organizacionais* – remuneração e outros benefícios e o trabalho em si mesmo. Outros factores organizacionais foram também apontados: perspectivas de carreira, estilo de chefia, grau de suporte percebido, qualidade das relações com os colegas, condições físicas, autonomia, reconhecimento, estilo de comunicação, a importância da função desempenhada pelo indivíduo na organização, características do trabalho, clima

organizacional, reputação da organização, quantidade de trabalho, estrutura organizacional, regras organizacionais e exigências da função (Siqueira, 1985, Huang & Van de Vliert, 2004, Albuquerque, 2004, citados por Coelho Jr., 2007; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Gevlin, 2007; Katz e Kahn, 1996, Bass, Valenzi et al., 1974, Griffin, 1980, citados por Catalano, 2002; Klimoski & Hayes, 1980, citados por Miles & Mangold, 2002; Navaie-Waliser et al., 2004, Koustelios et al., 2003, De Loach, 2003, Ilies & Judg, 2003, Gigantesco et al., 2003, Blegen, 1993, Chu et al., 2003, McNeese-Smith, 1999, Thyer, 2003, Irvine & Evans, 1995, citados por Rad & Yarmohammadian, 2006; Stogdill, 1974, citado por Testam 1999).

Para Katz e Kahn (1966, citados por Catalano, 2002), a estrutura organizacional é um dos factores que afecta a satisfação geral dos trabalhadores. Assim, tanto as chefias como os seus subordinados estão constringidos à tecnologia, às regras organizacionais e às exigências das funções, o que limita as capacidades dos líderes.

Para além de todos os aspectos influenciadores da satisfação organizacional atrás referidos, é necessário ter presente que não existem fórmulas adequadas a todas as situações, na verdade, cada colaborador é um indivíduo portador de especificidades que o tornam distinto de todos os outros. Por outro lado, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) salientam que é possível estar satisfeito em relação a uma dimensão e não noutras; que a insatisfação numa área pode afectar os níveis de satisfação noutras; e que as causas de satisfação são diferentes consoante as dimensões de satisfação.

Tal como é referido por Gruneberg (1979, citado por Catalano, 2002) a satisfação organizacional é determinada pelas necessidades, valores e expectativas que os trabalhadores possuem acerca dos seus trabalhos. O mesmo acontece com as organizações, uma vez que cada organização tem a sua missão, estrutura, cultura, normas, entre outros.

O impacto do tipo de liderança na satisfação organizacional dos colaboradores

Entre os vários determinantes da satisfação organizacional, muitos são os autores e os estudos que comprovam que a liderança tem nela uma importância central e é considerada um bom preditor da mesma (Halpin, 1954, Patchen, 1962, Nealy and Blood, 1968, Greene and Schriesheim, 1977, Katerberg and Horn, 1981, Wycoff and Skogan, 1994, citados por Bartolo & Furlonger, 2000; Bass & Avolio, 1990; Katz & Kahn, 1966, citados por Catalano, 2002;

Dorfman, 2004, citado por Euwema, Wendt & Emmerik, 2007; Klimoski & Hayes, 1980, citados por Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Skansi, 2000, Seo et al., 2004, Vance e Larson, 2002, Loke, 2001, Martin, 1990, Dunham-Taylor, 2000, Stordeur et al., 2000, Hespanhol et al., 1999, Lowe et al., 1996, Berson & Linton, 2005, Morrison et al., 1997, Mosadeghard, 2003, citados por Rad & Yarmohammadian, 2006). Pasternak (1994) refere que 69% da satisfação organizacional dos colaboradores é explicada pelas competências de liderança dos seus gestores. Packard e Kauppi (1999, citados por Chen & Silverthorne, 2005) salientam que, a diferentes estilos de liderança, correspondem diferentes níveis de satisfação organizacional.

Bass e Avolio (1990) e Katz e Kahn (1966, citados por Catalano, 2002) acrescentam que, para além da liderança afectar a satisfação, esta afecta também o desempenho dos subordinados e, segundo Mosadeghard (2003, citado por Rad & Yarmohammadian, 2006), conseqüentemente o sucesso organizacional. O mesmo autor refere que através do uso de estilos de liderança adequados, os gestores podem afectar positivamente a satisfação e o compromisso organizacional e também a produtividade.

Os resultados de vários estudos mostraram que quando os líderes demonstravam elevados níveis de consideração e de suporte, os seus colaboradores revelavam níveis mais elevados de satisfação organizacional, o que permitiu concluir que a dimensão consideração da liderança é um bom preditor da satisfação organizacional dos funcionários (Packard & Kauppi, 1999, citados por Chen & Silverthorne, 2005; Teas, 1981, Brown & Petersen, 1993, Fry et al., 1986, citados por Jones, Katak, Futtrel & Johnston, 1996; Shoemaker, 1999; Nealy & Blood, 1968, House & Filley, 1971, Greene & Schriesheim, 1977, citados por Bartolo & Furlonger, 2000, 1996; Lok & Crawford, 1999).

Lok e Crawford (1999) verificaram que a dimensão consideração estava positivamente mais relacionada com a satisfação dos sujeitos com a cultura e a organização do que a dimensão estruturação. No seguimento desta ideia, Holdnak et al. (1993) e Pool (1997, citados por Yousef, 2000), Jesuíno (2005) e Bales (1958, citado por Jesuíno, 2005) verificaram a existência de relação positiva entre a dimensão consideração e a satisfação organizacional e de relação negativa entre a dimensão estruturação e a satisfação organizacional. Lock e Crawford (1999) vieram a concluir que, na relação entre estilos de liderança e satisfação organizacional, os níveis mais elevados de correlação eram obtidos com liderança centrada na consideração.

Apesar de todos estes investigadores mostrarem a existência de correlação positiva entre a dimensão consideração da liderança e a satisfação organizacional, alguns outros apontam noutras direcções. Assim, Halpin (1954), Patchen (1962) e Hodge (1976, citados por Bartolo & Furlonger, 2000) postulam que a dimensão consideração da liderança está negativamente associada à satisfação organizacional e, por outro lado, Katerberg e Horne (1981, citados por Bartolo & Furlonger, 2000) e McNeese-Smith (1996) concluíram que, tanto a dimensão estruturação, como a dimensão consideração estão positivamente relacionadas com a satisfação organizacional dos colaboradores.

Segundo Bass (1990, citado por Catalano, 2002), estes dados poderão ser explicados pelo facto de os indivíduos que necessitam de estruturação e organização preferirem trabalhar num contexto estruturado e onde o que se espera de cada indivíduo seja claro, sendo mais eficaz a liderança orientada para a estruturação.

Desta forma, a primeira hipótese do estudo é: *H¹ – A dimensão consideração do comportamento do líder está associada a maior satisfação organizacional dos colaboradores que a dimensão estruturação.*

Relação entre a satisfação dos colaboradores com o supervisor hierárquico e a sua satisfação organizacional

Butler, Centrel e Flick (1999, citados por Catalano, 2002), verificaram, a partir dos resultados de investigações por si desenvolvidas, que o comportamento do líder é variável mediadora da confiança no líder e da satisfação com o trabalho. Segundo Bass (1990, citado por Catalano, 2002), uma associação favorável entre os empregados e os seus supervisores é um factor que contribui para a satisfação organizacional dos trabalhadores e também para o sucesso organizacional.

Mardanov, Sterret & Baker (2007) efecturam um estudo que lhes permitiu concluir que a satisfação com o supervisor hierárquico explicava 50% da variância na satisfação organizacional dos colaboradores. Para além disso, o principal motivo pelo qual as pessoas deixam as organizações é o sentirem que não são bem tratadas pelos seus superiores (Williams, 2002, citado por Mardanov, Sterret & Baker, 2007). Por outro lado, os indivíduos que apesar de estarem insatisfeitos com o seu superior continuam nas organizações manifestam baixos níveis de satisfação tanto organizacional como pessoal, conflito entre o

trabalho e a família e níveis elevados de stress psicológico (Tepper, 2000, citado por Mardanov, Sterret & Baker, 2007).

Desta forma, a segunda hipótese do presente estudo é: *H2 – A satisfação dos colaboradores com os seus supervisores hierárquicos está positivamente relacionada com a sua satisfação organizacional.*

Relação entre o tipo de liderança da chefia e a satisfação do subordinado com a mesma

Segundo Catalano (2002), o estilo de liderança não influencia de forma elevada a satisfação organizacional mas sim a satisfação com o supervisor hierárquico. Neste sentido, Jeanquart-Barone (1996, citado por Miles & Mangold, 2002) refere que um estilo de liderança eficaz contribui significativamente para a satisfação com o supervisor hierárquico.

Segundo Judge, Piccolo e Illies (2004, citados por Gomes, 2005) a orientação para as relações está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores com a liderança e as tarefas a realizar, ao passo que a orientação para as tarefas apresenta maior correlação com o desempenho final obtido pelos grupos e organizações.

Fleishman (1955, citado por Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1994) apurou que, quando os líderes tinham elevados níveis de estruturação, tinham também mais conflitos com os seus subordinados. Fleishman e Harris (1962, citados por Gomes, 2005) referem que os líderes mais centrados na estruturação podem melhorar o ambiente de trabalho aumentando ligeiramente os níveis de consideração. Todavia, se optarem por diminuir os níveis de estruturação sem efectuarem alterações nos de consideração, não conseguem eliminar o seu impacto negativo. Estes autores salientam que baixos níveis de consideração se correlacionam positivamente com a insatisfação dos subordinados com o estilo de liderança. Assim, concluíram que o líder “ideal” caracterizar-se-ia por pontuações elevadas nas duas categorias, ao qual deram o nome de *hi-hi*. Este líder caracteriza-se pela capacidade de estabelecer boas relações com os seus colaboradores, tendo também um papel activo no planeamento e controlo das actividades do grupo (Jesuino, 2005; Neves, 2001).

De acordo com o referido anteriormente, é possível avançar com a terceira hipótese a ser avaliada no presente estudo: *H3 – A dimensão consideração do comportamento do líder está associada a maior satisfação dos colaboradores com os seus supervisores hierárquicos que a dimensão estruturação.*

Desta forma, o presente estudo tem como objectivo proporcionar directrizes de análise do contexto quanto ao estilo de liderança das chefias e à satisfação dos subordinados. Para tal, efectuar-se-á um estudo correlacional no sentido de conhecer o grau de associação entre as variáveis em estudo (Henriques, Neves & Mesquita, 2004/2005). Esta análise proporcionará informação que permitirá: (1) Compreender o impacto das dimensões estruturação e consideração da liderança na satisfação organizacional dos colaboradores; (2) Compreender o impacto da satisfação dos colaboradores com os seus supervisores hierárquicos na satisfação organizacional por eles manifestada; e (3) Compreender o impacto das dimensões estruturação e consideração da liderança das chefias na satisfação dos seus colaboradores. Estas directrizes poderão auxiliar a direcção da empresa no delineamento de estratégias de intervenção que se mostrem pertinentes (como por exemplo políticas de recrutamento de novos colaboradores e de e treino das chefias).

Método

Participantes

A amostra é constituída por 37 indivíduos escolhidos por conveniência de um total de 42 indivíduos de uma empresa do ramo automóvel. Tendo em conta os indivíduos que responderam aos itens relativos à caracterização da amostra, esta é na sua maioria caracterizada por indivíduos do sexo masculino (81,8%) e a maioria tem idades entre os 18 e os 35 anos (65,4%). A amostra do estudo possui um bom nível de habilitações literárias uma vez que apenas 3,4% das pessoas (1 indivíduo) possuem apenas o 4º ano de escolaridade e que 37,9% das pessoas possuem pelo menos uma licenciatura. Para além disso, 73,9% da amostra já trabalha na empresa entre 2 a 10 anos e a maioria trabalha nos sectores comercial e oficina (68,8%). De referir que, não obstante estes resultados, existiu uma taxa de não resposta em alguns itens, nomeadamente idade (29,7%), habilitações literárias (21,6%) e anos de trabalho da empresa (37,8%) (cf. Anexo 43). Este facto pode dever-se ao receio manifestado por muitos indivíduos de ser possível identificá-los através destes dados uma vez que o tema em estudo seria algo sensível para o contexto.

Medidas

1. *Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (LBDQ- FORMA XII) (Stogdill, 1963)*

A Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes (cf. Anexo 44) mede as percepções dos trabalhadores acerca dos comportamentos de liderança dos seus superiores (Stogdill, 1963, citado por Bartolo & Furlonger, 2000; Jesuíno, 2005).

A referida escala possui vinte itens, dez relativos à dimensão estruturação (itens 1 a 10) e outros dez relativos à dimensão consideração da liderança (itens 11 a 20) (Bass, 1990, citado por Bartolo & Furlonger, 2000; McNeese-Smith & Katryn, 1991). Para efeitos de tratamento estatístico dos dados, os dados relativos às dimensões consideração e estruturação foram agrupados em variáveis compostas denominadas LBDQ_C e LBDQ_E. Para responder à escala, os colaboradores devem indicar a opção que melhor representa a forma como os seus superiores se comportam de acordo como o que é referido em cada item (Bartolo & Furlonger, 2000).

A escala de resposta é de tipo Likert de cinco pontos: “5: nunca”, “4: raramente”, “3: por vezes”, “2: com frequência” e “1: sempre” (Jesuíno, 2005). Todavia, por questões de aplicabilidade e de não suscitar confusão com outros questionários a que responderão os indivíduos da amostra, optou-se por inverter os itens para “1: nunca”, “2: raramente”, “3: por vezes”, “4: com frequência” e “5: sempre”. A opção por esta escala prende-se com o facto de estar validada para a população portuguesa e por possuir um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,776 que lhe confere validade preditiva (Jesuíno, 2005).

Alguns exemplos dos itens que compõem a escala:

7. Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles.

17. É simpático e acessível.

Para além disto, de salientar que a escala possui quatro itens invertidos:

11. Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.

12. Guarda a informação para si.

13. Recusa-se a explicar as suas decisões.

14. Decide sem consultar o grupo.

2. *Escala de Satisfação com o Supervisor Hierárquico (Scarpello & Vandenberg, 1987)*

A Escala de Satisfação com o Supervisor Hierárquico de Scarpello & Vandenberg (cf. Anexo 45), permite determinar a satisfação do colaborador com o seu supervisor imediato. A escala foi desenvolvida ao longo de três anos, tendo sido utilizadas amostras de mais de três mil pessoas de várias empresas. O seu Coeficiente Alfa de Cronbach é de 0,95 a 0,96, o que lhe confere grande validade (Scarpello & Vandenberg, 1987).

A escala é composta por 18 itens que contemplam dois factores: a orientação para a tarefa (itens 1 a 15) e a orientação para as relações (itens 16 a 18). Para o tratamento estatístico dos dados, os dados relativos às dimensões consideração e estruturação foram agrupados em variáveis compostas denominadas SS_C e SS_E.

O indivíduo deve responder aos itens mediante uma escala de tipo Likert, tendo de optar por uma das seguintes hipóteses de resposta: “muito insatisfeito”, “insatisfeito”, “nem insatisfeito nem satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito” (Scarpello & Vandenberg, 1987).

Algumas das questões que constituem o questionário são:

1. *O meu supervisor escuta-me quando tenho algo importante a dizer.*

7. *A forma como o meu supervisor tem em conta as minhas ideias.*

3. *Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho (Santos & Freixo, 2003)*

Este questionário desenvolvida por Santos e Freixo em 2003 (cf. Anexo 46) propõe-se a medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação a um conjunto de fontes específicas de satisfação organizacional e à satisfação em geral. Desta forma, o questionário contempla as dez fontes de satisfação no trabalho consideradas mais importantes: as características do trabalho, a forma de ser e de trabalhar do chefe, o sentimento de realização pessoal e profissional, as oportunidades de formação e de aprendizagem, as perspectivas de carreira profissional, o reconhecimento pelos outros do trabalho realizado, o relacionamento com os colegas, as condições de trabalho proporcionadas pela empresa, a segurança de emprego na empresa e a remuneração (Santos & Freixo, 2006; Freixo & Santos, 2006).

Este questionário encontra-se validado para a população portuguesa e possui boa consistência interna pois o seu Alpha de Cronbach é de 0,90 (Freixo & Santos, 2006).

A escala é composta por 13 itens, 12 de satisfação com factores específicos e 1 de satisfação geral². Para tratamento estatístico dos dados estes dois factores foram agrupados nos factores compostos SORG_12 e SORG_G respectivamente. Os indivíduos devem responder seleccionando uma das seis hipóteses de resposta que vão de “1: extremamente insatisfeito” a “6: extremamente satisfeito” (Freixo & Santos, 2006). Alguns exemplos dos itens contidos na escala:

1. Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está.

4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está.

Procedimentos

O primeiro passo para a realização desta investigação passou pelo pedido de autorização para o desenvolvimento da mesma em Novembro de 2007 à Administradora da empresa através da Secretária da Administração e Responsável de Marketing da empresa que por sua vez transmitiu o pedido à primeira.

Tendo obtido a autorização para a condução da investigação em Fevereiro, o passo seguinte passou pela tradução da Escala de Satisfação com o Supervisor Hierárquico (Scarpello & Vanderberg, 1987) do Inglês para o Português. Para tal, três pessoas traduziram a escala e depois as traduções foram comparadas. Para garantir a correcta construção dos itens, assim como a sua compreensão por parte dos sujeitos, foi efectuado um pré-teste a três colaboradores da empresa.

Posteriormente, os questionários foram distribuídos nos dias 10 e 11 de Março de 2008 pessoalmente a todos os colaboradores em envelope fechado e vieram também a ser recolhidos pessoalmente durante os meses de Março e Abril de 2008 e os dados a serem inseridos e tratados em SPSS durante o mês de Maio de 2008.

² Dada a elevada correlação existente entre as duas medidas ($r=.86$, $p<.01$), optou-se pela utilização apenas da SORG_12 para o tratamento estatístico dos dados.

Resultados

Para tratamento estatístico dos dados em SPSS Versão 15.0, procedeu-se à análise dos *missings* que depois vieram a ser substituídos, o que originou uma nova base de dados com a qual se trabalhou a partir de então.

No sentido de avaliar as Hipóteses colocadas no estudo, efectuaram-se as seguintes operações estatísticas: análise de frequências para caracterização da amostra (cf. Anexo 43), análise da distribuição dos dados (cf. Anexo 47) e análise da Correlação de Pearson (cf. Anexo 48). Havia também a intenção inicial de utilizar a Regressão Linear Múltipla, no entanto, não foi possível utilizar esse teste porque o N da amostra é pequeno para tal ($N=37$).

Inicialmente foi avaliada a distribuição da amostra através da realização e análise de histogramas para as variáveis: LBDQ_E, LBDQ_C, SS_E, SS_C e SORG_12, uma vez que, segundo Field (2005) e Pestana & Gageiro (2005), só mediante esta condição as estatísticas de correlação de Pearson são válidas. Desta análise verificou-se que a distribuição dos dados se aproxima da distribuição normal (cf. Anexo 47).

Ao estarmos perante uma distribuição normal e uma vez que o que se pretende é analisar a correlação entre várias variáveis, recorrer-se-á à análise da Correlação Linear de Pearson enquanto forma de medir a direcção e a magnitude da relação linear entre duas variáveis cuja distribuição é normal, variando a sua associação entre -1 e 1 (Field, 2005; Nicol & Pexman, 2006; Pestana & Gageiro, 2005). Importa referir que, quando o coeficiente é igual a +1, as variáveis têm uma correlação perfeita positiva; quando o coeficiente é de -1, as variáveis têm uma correlação perfeita negativa; quando o R é menor que .2, a correlação é muito baixa; quando R se situa entre .2 e .39, a correlação é baixa; quando o R é de .40 a .69, a correlação é moderada; quando R está entre .70 e .89 é alta; e quando R está acima de .90 é muito alta (Pestana & Gageiro, 2005).

Os resultados obtidos na análise das Correlações entre as variáveis mostram que as Hipóteses 2 e 3 se verificam mas a Hipótese 1 não se confirma.

Tabela 3.
Correlações entre as variáveis em estudo

	LBDQ_E	LBDQ_C	SS_E	SS_C
LBDQ_C	.46 (**)			
SS_E	.57(**)	.71(**)		
SS_C	.45(**)	.47(**)	.70(**)	
SORG_12	.51(**)	.41(*)	.72(**)	.60(**)

* p<0.05

** p<0.001

NOTAS: LBDQ_E: dimensão estruturação do comportamento de liderança; LBDQ_C: dimensão consideração do comportamento de liderança; SS_E: dimensão estruturação da satisfação com o supervisor hierárquico; SS_C: dimensão consideração da satisfação com o supervisor hierárquico; SORG_12: satisfação organizacional.

Relativamente à Hipótese 1, segundo a qual a dimensão consideração do comportamento do líder (LBDQ_C) estaria mais relacionada com a satisfação organizacional (SORG_12) do que a dimensão estruturação (LBDQ_E), podemos verificar que esta relação não se verifica. De facto, a correlação entre a dimensão consideração da liderança e a satisfação organizacional ($r=.41$, $p<.05$) é inferior à correlação entre esta última e a dimensão estruturação da liderança ($r=.51$, $p<.01$). Apesar de ambas as correlações serem positivas, esta última correlação é mais forte que a primeira, possui um melhor nível de significância, assim como uma maior magnitude. Importa também analisar o Coeficiente de Determinação, o R^2 , que indica quanto é que uma variável preditiva explica uma variável critério (Field, 2005; Pestana & Gageiro, 2005). Assim, poder-se-á dizer que as variáveis comportamento de estruturação e satisfação organizacional partilham 26% da variância ($R^2=.26$), ao passo que as variáveis consideração e satisfação organizacional partilham apenas 17% ($R^2=.17$) (cf. Tabela 3).

Quanto à segunda Hipótese, relativamente à existência de relação entre a satisfação com os supervisores hierárquicos e a satisfação organizacional verifica-se que a relação entre a Satisfação com o Supervisor Hierárquico (SS_E e SS_C) e a Satisfação Organizacional (SORG_12) é significativa, positiva e alta no primeiro caso e moderada no segundo (respectivamente ($r=.72$, $p<.01$) e ($r=.60$, $p<.01$)), no entanto essa relação é maior no que diz respeito à dimensão comportamental estruturação. Desta forma, podemos concluir que

satisfação dos colaboradores com os seus supervisores hierárquicos está positivamente relacionada com a sua satisfação organizacional (cf. Tabela 3).

No que concerne a Hipótese 3, segundo a qual a dimensão consideração do comportamento (LBDQ_C) do líder está associada a maior satisfação dos colaboradores com os seus supervisores hierárquicos (SS_C e SS_E) que a dimensão estruturação (LBDQ_E), os resultados consolidam a hipótese. Assim, os resultados mostram que a correlação entre a dimensão consideração do comportamento (LBDQ_C) e a dimensão estruturação da satisfação com o supervisor hierárquico (SS_E) é positiva e alta ($r=.71$, $p<.01$), e que, no caso da relação entre a dimensão consideração do comportamento (LBDQ_C) e a dimensão consideração da satisfação com o supervisor hierárquico (SS_C), a relação ainda que positiva é apenas moderada ($r=.47$, $p<.01$). Por sua vez, os resultados para a relação entre a dimensão estruturação do comportamento do líder (LBDQ_E) e as dimensões estruturação (SS_E) e consideração (SS_C) com o supervisor hierárquico são inferiores às analisadas anteriormente nos dois casos (respectivamente $r=.57$, $p<.01$) e ($r=.45$, $p<.01$) (cf. Tabela 3). Desta forma, podemos concluir que a variância partilhada entre a dimensão consideração do comportamento (LBDQ_C) e a dimensão estruturação da satisfação com o supervisor hierárquico (SS_E) é de 50% ($R^2=.50$) e que a variância partilhada entre a dimensão consideração do comportamento (LBDQ_C) e a dimensão estruturação da satisfação com o supervisor hierárquico (SS_E) é de 22% ($R^2=.22$).

Discussão

Com este trabalho de investigação pretendeu-se estudar algumas variáveis, nomeadamente os comportamentos de liderança, a satisfação com o supervisor hierárquico e a satisfação organizacional, e explorar a associação existente entre elas uma vez que, na literatura (e.g. Bass & Avolio, 1990; Lok & Crawford, 1999; Butler, Centrel & Flick, 1999, citados por Catalano, 2002), são apontadas como estando relacionadas e como determinantes para o sucesso organizacional.

Contrariamente ao que era esperado obter nos resultados tendo em conta a maioria da revisão bibliográfica realizada (e.g. Lok & Crawford, 1999; Teas, 1981, Brown & Petersen, 1993, Fry et al., 1986, citados por Jones, Katak, Futtrel & Johnston, 1996; Shoemaker, 1999), isto é, que a satisfação organizacional estaria mais relacionada com os com

comportamentos de consideração da parte dos líderes, em detrimento dos comportamentos de estruturação, os resultados mostram que a população em estudo associa mais a satisfação organizacional aos comportamentos de estruturação dos seus líderes. Contudo, foi possível verificar que, tal como previsto por Katerberg & Horne (1981, citados por Bartolo & Furlonger, 2000), as duas dimensões do comportamento do líder estão positivamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores com a organização em geral. Um dos motivos pelos quais os indivíduos poderão atribuir uma maior relação entre a satisfação organizacional e os comportamentos de estruturação pode estar relacionado com a necessidade de estruturação, como havia sido avançado por Bass (1990, citado por Catalano, 2002). De facto, quando uma organização é pautada por alguma ambiguidade de papéis e de tarefas, os colaboradores poderão sentir necessidade e atribuir maior importância aos comportamentos de estruturação estabelecidos pelos seus superiores, deixando para segundo plano a necessidade de consideração pessoal. Por outro lado, estes resultados também poderão ser explicados pela parca manifestação de comportamentos de consideração, pelo que só os outros poderão conduzir à satisfação organizacional. Para além disso, é necessário ter em atenção que o *N* da amostra em estudo é pequeno, o que poderá limitar a validade dos resultados apontados.

Por outro lado, os resultados do presente estudo foram de encontro ao que era apontado pelos autores que haviam estudado a relação entre as variáveis satisfação dos subordinados com o supervisor hierárquico e satisfação organizacional. Assim, os resultados mostraram a existência de relação positiva entre a satisfação dos subordinados com os seus supervisores hierárquicos e a satisfação organizacional (Katerberg & Horne, 1981, citados por Bartolo & Furlonger, 2000). Aliás, o presente estudo foi ainda mais à frente ao analisar que dimensão da satisfação com o supervisor hierárquico explica mais a variância da satisfação organizacional, tendo-se verificado que é a dimensão estruturação que mais explica a satisfação organizacional. Estes resultados parecem estar em congruência com os primeiros pois, nos dois casos, é a dimensão estruturação que conduz a maior satisfação, ora organizacional, ora com o supervisor hierárquico.

Foi também analisada a relação existente entre os comportamentos de liderança e a satisfação com o supervisor hierárquico, sendo possível verificar que essa correlação existe, indo ao encontro do que havia sido analisado na revisão bibliográfica (e.g. Judge, Piccolo & Illies, 2004, citados por Gomes, 2005; Fleishman & Harris, 1962, citados por Gomes, 2005) que indicava que existe relação entre as duas variáveis, sendo esta maior no caso dos

comportamentos de liderança orientados para as relações. Todavia, é de realçar que, não obstante a maior relação entre a dimensão consideração do comportamento e a satisfação organizacional, o facto de também se ter verificado a existência de correlação com desta última com a orientação para a estruturação pode indicar que o “líder ideal” se caracteriza por níveis altos nas duas dimensões na relação que estabelece com os seus colaboradores. Este líder terá a capacidade de ter um papel activo no planeamento e acompanhamento das actividades dos seus colaboradores, ao mesmo tempo que estabelece com eles boas relações (Jesuino, 2005; Neves, 2001).

Estes resultados parecem ser pertinentes no sentido em que proporcionam directrizes que poderão auxiliar a direcção da empresa no delineamento de estratégias de intervenção que se mostrem pertinentes para o seu contexto. De facto, o que aqui se analisa é quais os factores de liderança (orientação para a estruturação e orientação para a consideração) que mais conduzem à satisfação dos actores organizacionais, uma vez que é sabido que o grau de satisfação dos colaboradores influencia o seu desempenho, o tipo de relações que estabelecem com outros indivíduos (conflituosas ou amigáveis), a confiança que depositam nas chefias, a satisfação com a cultura organizacional, o stress psicológico, a taxa de *turnover*, e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (Bass & Avolio, 1990, Butler et al., 1999, Katz & Kahn, 1966, citados por Catalano, 2002; Lok & Crawford, 1999; Tepper, 2000, Williams, 2002, citados por Mardanov et al., 2007; Mosadeghrad, 2003, citado por Rad & Yarmohammadian, 2006).

Todos estes dados revelam a importância destas variáveis para os contextos organizacionais, não devendo estas ser descuradas. Assim, sugere-se que sejam adoptadas práticas que favoreçam a existência e manutenção da satisfação com o supervisor hierárquico e com a organização em geral através da gestão das competências de liderança consideradas e verificadas pertinentes para o contexto. Estas práticas poderão ser de cariz mais individual de intervenção, assim como grupal e organizacional. Desta forma, apresentamos algumas práticas que poderiam ser adoptadas: a realização de formações em grupo acerca da temática, incluindo exemplos práticos; o desenvolvimento de planos de desenvolvimento individuais que incluam a avaliação do estilo pessoal, a definição de objectivos específicos e individualizados e treino *on the Job*; a inclusão na Descrição de Funções da empresa das competências consideradas pertinentes para o contexto de forma que, aquando do Recrutamento e Selecção de novos colaboradores sejam tidas em conta; a inclusão das variáveis do comportamento de liderança na Avaliação de Desempenho das chefias; a

utilização de um Sistema de Recompensas que preveja prémios/ recompensas significativas para as chefias que manifestem desempenhos desejados de liderança; se no contexto existir grande rotação de pessoal será pertinente analisar novamente a relação entre as variáveis em estudo pois indivíduos diferentes podem sentir-se mais satisfeitos com um tipo de liderança diferente.

Não obstante a importância do estudo realizado, existem alguns aspectos que necessitam ser levados em conta que poderiam ter conferido maior validade ao estudo e que poderão ser tidos em conta em investigações futuras na mesma área. Desta forma, ainda que, para o contexto em análise os resultados sejam válidos por ter sido alvo de estudo quase a totalidade da população, para testar as variáveis seria pertinente conseguir um N de amostra maior que permitisse fazer um conjunto de outras análises como a Regressão Linear Múltipla e considerar variáveis mediadoras. Por exemplo, com um N de amostra maior teria sido possível considerar neste estudo a satisfação com o supervisor hierárquico como variável mediadora da relação entre a orientação dos comportamentos de liderança e a satisfação organizacional. Poderão também ser consideradas outras variáveis na análise das variáveis como o nível de escolaridade e o sector de actividade.

Em suma, a relação entre as variáveis comportamento de liderança, satisfação com o supervisor hierárquico e satisfação organizacional é inquestionável. Dada a pertinência da mesma para o sucesso organizacional, é imperativo que as organizações invistam os seus recursos na construção de planos organizacionais específicos e estratégicos que potenciem a utilização de todo este conhecimento.

3. Outras actividades – Marketing Relacional

As actividades desenvolvidas pela estagiária no âmbito da comunicação com o cliente possuem todas uma orientação comum, nomeadamente o esforço de Marketing, isto é, de promoção do negócio, baseado em contactos directos com o cliente (Dionísio, 2004; Kotler & Keller, 2006). Esta área do Marketing é uma área recente denominada Marketing Relacional. As actividades desenvolvidas nesta área procuram maximizar o valor dos clientes, cultivando um relacionamento de longo prazo e sólido com eles, e estando centradas no cliente. Esta nova orientação exige às empresas que sejam estratégicas na forma como organizam os seus recursos se querem alcançar vantagem competitiva (Gronroos, 1994, Gummesson, 1998, citados por Antunes & Rita, s.d.). É neste enquadramento que as funções de primeira linha de contacto com o cliente possuem uma importância especial, devendo as suas tarefas ser especialmente cuidadas (Castro, 2002; Kotler & Keller, 2006).

Em suma, a satisfação do cliente é factor essencial para o sucesso empresarial e, uma das melhores formas de o conseguir é através do Marketing Relacional, o estabelecimento de relações privilegiadas que permitam estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais estáveis e de sucesso, tratando os clientes como activos organizacionais de elevado valor e procurando desenvolver estratégias para os atrair, reter e desenvolver a sua lealdade (Morgan & Hunt, 1994, Berry, 1983, citados por Castillo, 2005).

Por conseguinte, as actividades desenvolvidas pela Estagiária no âmbito do Marketing Relacional foram a análise e caracterização de clientes, passando pela Gestão de CRM, pela actualização da correspondência estabelecida com os clientes, até ao trabalho como Recepcionista de Stand de Vendas. Todas estas actividades são seguidamente descritas.

3.1. Análise, caracterização e segmentação dos clientes da Garagem D. José Lda.

Na empresa existe uma Base de Dados relativa às entidades/ clientes segundo a relação com o Concessionário, isto é, uma Base de Dados onde constam os dados de empresas que são clientes ou que são potenciais clientes da empresa. Esta Base de Dados é muito importante para o contexto uma vez que através dos dados que possui permite aos vendedores efectuarem a prospecção de novos negócios.

Foi elaborada uma análise da Base de Dados existente relativa às entidades/ clientes segundo a relação com o Concessionário. Assim, procurou-se verificar qual o estado da Base de Dados, numa abordagem mais administrativa, mas também numa abordagem de prospecção de clientes. Desta forma, foram analisados os seguintes campos: quantas entidades possui e quantas possuem informação válida e útil relativa ao número de contribuinte, à morada, ao código postal, ao telefone, ao e-mail, ao nome do contacto, à frota elegível, se é cliente da GDJ ou do grupo Plataforma e os dados referentes ao último contacto com o cliente (data, tipo, vendedor).

Os resultados desta análise foram apresentados segmentados por três zonas geográficas: Área 1: Guarda, Área 2: Covilhã (incluindo Belmonte e Fundão) e Área 3: Castelo Branco, de acordo com a distribuição dos stands da empresa.

Os resultados da análise efectuada pela Estagiária e entregues à supervisora forneceram informação que permitiram verificar que, não obstante a existência de cerca de oito mil contactos na Base de Dados, muitos não possuíam informação válida, ou pela ausência desta ou por conterem informação errada. De facto, esta Base de Dados é antiga, podendo muitas empresas já nem existir, verificando-se a necessidade da criação de uma nova Base de Dados actualizada. Estes resultados foram entregues à Supervisora de Estágio no formato de Relatório. Para além disso, sugeriu-se que passa-se pela actividade dos vendedores das várias zonas validarem os dados da Base de Dados e introduzir dados de novas empresas válidas para que, posteriormente, fossem definidos objectivos de prospecção em empresas e de vendas resultantes das mesmas. Esta actividade constituiu sem dúvida uma oportunidade para o desenvolvimento de competências de Marketing e vendas no sentido em que foi necessário reflectir e consultar informação que permitissem analisar a informação e propor acções válidas nesse âmbito.

3.2. Gestão da Relação com os Clientes/ CRM (Customer Relation Manager)

Foi solicitado pela Supervisora de Estágio logo no início do Estágio, em Outubro, que realizasse a Gestão de CRM, isto é, a Gestão da Relação com o Parceiro/ Cliente, ficando esta actividade na sua responsabilidade durante todo o período de Estágio, pretendendo-se desta forma manter a Base de Dados actualizada durante todo o período de Estágio, trabalho que já vinha a ser realizado por outro estagiário que veio a sair no final do mês de Outubro.

Inicialmente, a Estagiário começou por aprender como se realizava a actividade, tendo sido ensinada pelo estagiário. Assim, entre os dias 8 e 14 de Novembro de 2007

foram inseridos e arquivados todos os PI's pendentes (Pedido de Informação, isto é, fichas dos contactos estabelecidos pelos vendedores no stand e de seguimento de clientes) da Garagem D. José, Lda. e da C.D.V., Lda. no programa informático interno da empresa – o INCADEA – tendo sido actualizada toda esta informação. A partir da semana seguinte, a Estagiária ficou responsável até ao final do estágio pela recolha, inserção de dados e arquivo dos PI's e ainda pela Gestão dos Contactos dos Vendedores através da impressão e entrega todas as segundas feiras dos contactos agendados para essa semana aos responsáveis pelo sector comercial de cada uma das empresas.

Esta actividade mostrou-se importante na medida em que permitiu o contacto privilegiado com duas funções-chave da organização, vendedores e chefes de vendas. Os representantes destas funções, vieram a mostrar-se bastante prestáveis e a participar activamente nas outras actividades de Estágio. Para além disso, esta constitui uma actividade de grande responsabilidade para a Estagiária e permitiu-lhe desenvolver competências de Gestão de Práticas, isto é, estabelecer e gerir as práticas relacionadas com a gestão da relação com os clientes.

Esta actividade tem grande importância para a empresa quando se pretende desenvolver vínculos fortes com os seus clientes. Assim, procuram recolher informações detalhadas acerca de cada cliente e de todos os contactos estabelecidos com ele e geri-las de forma a fidelizá-lo através de um tratamento especializado e individualizado. O CRM confere dinâmica à base de dados dos clientes da empresa.

3.3. Actualização da correspondência estabelecida com os clientes

Foi efectuado o levantamento de informação útil do endereço electrónico da Peugeot relativa a vários tipos de cartas que são periodicamente enviadas aos clientes externos, nomeadamente a Carta de Boas Vindas, a Carta de Aviso de Revisão, entre outras. Esta informação é útil para que sejam efectuadas alterações aos modelos de cartas existentes na Garagem D. José, Lda. no sentido de cumprirem os requisitos da marca de que são representantes.

Por outro lado, estas cartas são bastante importantes nesta área de negócio, constituindo formas pró-activas de trazer os clientes às oficinas e de fidelização dos mesmos.

3.4. Recepcionista de Stand

A pedido da Supervisora, durante uma semana a Estagiária realizou as actividades inerentes à função de Recepcionista de Stand da Garagem D. José. Estas actividades incluíram: atendimento presencial ao público, atendimento telefónico, recepção e digitalização do correio recebido e seu envio para as pessoas afectas, digitalização e expedição do correio enviado pela empresa.

A actividade de Recepcionista de Stand de Vendas da Garagem D. José, Lda., ainda que não se inserisse no âmbito das actividades de estágio, acabou por se revelar uma actividade de grande importância por vários aspectos. Por um lado, permitiu conhecer melhor os processos inerentes a algumas funções, isto é, as suas responsabilidades, actividades e as pessoas com quem interagem. Por outro lado, algo extremamente benéfico foi o contacto mais próximo estabelecido com os colaboradores da empresa, que se veio a revelar muito importante na integração da Estagiária e na colaboração destes em actividades a desenvolver posteriormente. Esta actividade foi muito importante por ter estado na linha da frente dos actores com maior importância em termos de Marketing pois estabelece contacto directo com o cliente, atende-os e procura satisfazê-los e também para entender outras funções na mesma linha.

4. Actividades Propostas

Nesta secção do Relatório são apresentadas algumas actividades que foram proposta pela Estagiária à Supervisora de Estágio, resultantes do levantamento de algumas necessidades organizacionais. Todavia, o seu desenvolvimento não foi autorizado. Por conseguinte, em seguida segue a descrição das actividades propostas e quais os seus objectivos.

4.1. Boletim Informativo

Tendo verificado a inexistência de qualquer jornal interno ou boletim informativo no local de estágio, em meados de Janeiro a Estagiária sugeriu à Supervisora de Estágio o desenvolvimento de um Boletim Informativo interno onde pudesse constar um conjunto de informação útil e interessante para os colaboradores. Nesse Boletim poderia constar informação referente a alterações de pessoal e à entrada de novos colaboradores. Poderiam ser comunicados os resultados da empresa, vagas em aberto, dando possibilidade a concurso interno, funcionando também como um meio para efectuar avisos e comunicar quaisquer alterações nos procedimentos.

Este Boletim Informativo interno estaria aberto a todos os sectores e pessoas, pretender-se-ia que não fosse um boletim cuja informação partisse apenas da gerência, mas também de todos os outros sectores da organização, aumentando a sua utilidade e potenciando as suas aplicações.

A sugestão foi considerada interessante. No entanto, não foi aceite por ser considerada redundante em relação a um jornal que estão a projectar para todo o grupo Plataforma SGPS, S.A.. Contudo, durante a permanência da Estagiária no contexto nunca foi emitido qualquer jornal.

4.2. Participação no processo de renovação da Certificação da Qualidade

A actividade relativa à participação no processo de renovação da Certificação da Qualidade na Garagem D. José, Lda. foi proposta pela Supervisora de Estágio em Janeiro de 2008, tendo nesta altura a Estagiária sido informado de que a Auditoria decorreria em Maio e que o processo de preparação para a mesma seria iniciado em Abril, sendo importante a sua ajuda no processo. Desta forma, a Estagiária questionou a Supervisora se haveria alguns documentos que pudesse ir lendo para ir adquirindo conhecimentos acerca

da actividade, ao que a Supervisora respondeu que não seria necessário porque ela própria me daria todas as informações necessárias atempadamente.

Durante todo o mês de Abril, quando começou o processo de preparação para a Auditoria que veio a realizar-se a 15 e 16 de Maio de 2008, a Estagiária mostrou disponibilidade total e interesse em participar no processo no que fosse necessário. Todavia, não lhe foi dada a possibilidade de participar na actividade, tendo esta sido preparada unicamente pela Supervisora.

4.3. Formação em CRM para vendedores

Dada a pertinência que a actividade de Customer Relation Manager, descrita no ponto 3.2., que foi da responsabilidade da Estagiária ao longo de todo o período de Estágio, em Abril de 2008, a um mês de este terminar, esta sugeriu e mostrou-se disponível para dar formação acerca do sistema aos vendedores da Garagem D. José, Lda. e da C.D.V., Lda. De forma a que estes se tornassem autónomos na execução da tarefa, não dependendo de outrem para tal. Contudo, a Supervisora de Estágio não veio a dar seguimento à sugestão.

V. CONCLUSÃO E REFLEXÃO FINAL

Ainda que as expectativas que a Estagiária possuía sobre o contexto de Estágio e as actividades que iria desenvolver no mesmo não se tenham concretizado por motivos externos a esta, ao reflectir sobre os resultados de todo o percurso, esta faz um balanço bastante positivo. Assim, não obstante todos os obstáculos inesperadamente colocados desde o início pelo contexto, ainda assim foi possível desenvolver e aplicar um conjunto de conhecimentos e competências extremamente importantes para a sua evolução enquanto Profissional de Psicologia.

De facto, como foi referido anteriormente, inicialmente, o contexto de intervenção da Estagiária seria um grupo de empresas denominado Plataforma SGPS, S.A., com actividade em várias áreas de negócios e teria como Supervisor um dos administradores da mesma. Contudo, uma semana depois de iniciado o Estágio, o Supervisor propôs à Estagiária o cancelamento do Estágio neste contexto porque se via impedido de a acompanhar por motivos pessoais inesperados. Na impossibilidade de tal ser efectuado neste momento, e tendo a Estagiária entretanto conhecido outras pessoas na empresa, propôs que a Directora de Qualidade da Garagem D. José, Lda. Tomasse o papel de sua Supervisora uma vez que era a pessoa na organização que já havia trabalhado alguns conteúdos relacionados com a Psicologia Organizacional. Esta proposta foi aceite, tendo assim mudado o Supervisor de Estágio ao fim da primeira semana de duração do mesmo. O acompanhamento recebido da supervisora foi inicialmente positivo, tendo esta fornecido toda a documentação pertinente existente para o desenvolvimento das actividades e facilitado o contacto com os colaboradores da empresa e com outras empresas que não a da Garagem D. José, Lda. Contudo, por volta de Novembro e devido a questões internas, a supervisora não possuía a disponibilidade necessária para acompanhar as actividades de Estágio, ficando estas actividades adiadas até Janeiro. Ao longo deste tempo, a Estagiária procurou estabelecer relações mais próximas com os colaboradores da empresa, ao mesmo tempo que analisou administrativamente os Recursos Humanos e efectuou outras actividades importantes para a empresa de Marketing Relacional, o que foi extremamente importante para conhecer e integrar-se melhor no contexto.

Em Fevereiro, a lógica inerente às actividades de estágio sofreu alterações, resultante de uma conversa estabelecida com a Supervisora de Estágio por ter terminado o período em que haviam sido adiadas as actividades de Estágio já em Janeiro. Assim, as actividades passaram a ser desenvolvidas numa lógica mais autónoma por parte da

Estagiária e sem perspectivas de aplicação prática no contexto, contrariamente ao que inicialmente havia sido acordado. Daí em diante, a Estagiária procurou cumprir o Cronograma que havia sido delineado conjuntamente em Janeiro.

Analisando todos os factores, a forma como decorreu o estágio parece ter sido muito positiva. De facto, é manifestamente difícil proporcionar um serviço a alguém, quando esse alguém não sente necessidade do mesmo e considera que outros serviços são mais importantes no momento. De certa forma, foi o que aconteceu durante o período de Estágio. É difícil desenvolver um conjunto de actividades numa área de actuação específica como a Psicologia Organizacional num contexto em que esse espaço para actuação deliberadamente ainda não existe e quando ainda não existe uma criação de sentido para a mesma.

De facto, num contexto com uma estrutura hierárquica simples, em mudança constante, e numa fase de desenvolvimento ainda precoce, é verificável a não existência deliberada de uma gestão dos recursos humanos, patente no facto de a própria Gestão Administrativa de Recursos Humanos não ser realizada por alguém da área, estar pouco desenvolvida e ser muito pouco sofisticada, no facto de, ao nível da Gestão Técnica de Recursos Humanos, ainda pouco ter sido desenvolvido e, também, por não ser integrada a Gestão de Recursos Humanos no Plano Estratégico de Negócio. Como em muitas outras empresas, o erro parece passar pelo facto de, quando se cria uma empresa se preocuparem essencialmente com o mercado e os investimentos e deixarem para segundo ou terceiro plano os Recursos Humanos. Este é um erro que pode colocar em causa o sucesso de tudo o resto pois, sem Recursos Humanos bem geridos, não teremos recursos materiais e físicos bem geridos. Desde início é fundamental o desenho de uma estrutura organizacional que corresponda aos objectivos do negócio e que contemple os departamentos, as funções e as relações requeridas entre as mesmas.

Como ao longo do tempo foi possível verificar e reflectir, a Psicologia Organizacional é uma disciplina que parece ser desconhecida de muitas pessoas e contextos organizacionais, sendo que, muitas vezes, os contextos e quem os chefia desconhecem qual o seu enquadramento numa organização, o seu âmbito de intervenção e todas as suas potencialidades, não dando espaço à sua afirmação. De facto, em contextos em que a função ainda não está implementada, parece que os actores organizacionais com poder de decisão tendem a encarar o profissional de Psicologia Organizacional/ Gestão de Recursos Humanos como alguém que irá “ajudar”, isto é, pretende-se desenvolver, por exemplo, um

processo de Avaliação de Desempenho mas este não ficará ao encargo do profissional da área, que terá apenas o papel de auxiliar.

Contudo, se por um lado, a responsabilidade da parca intervenção da Psicologia Organizacional nas organizações é da própria responsabilidade destas, por outro, essa responsabilidade passa por nós, futuros profissionais da área. Passa por nós a criação de sentido para a nossa actuação nos contextos organizacionais. Foi essa a postura que a Estagiária procurou adoptar ao longo de todo o percurso: se não lhe era concedido espaço para aplicar as actividades, a possibilidade de usufruir de uma postura privilegiada de observadora-participante num contexto, essa possibilidade já fora conquistada. Desta forma, importou usufruir dessa oportunidade ao máximo. Por conseguinte, o seu objectivo tornou-se enquadrar-se e ser aceite da melhor forma pelos actores organizacionais, estabelecer relações privilegiadas com os mesmos e torná-los aliados do seu trabalho e, simultaneamente, criar espaço (importância e sentimentos de necessidade) para a Psicologia Organizacional junto dos mesmos. Parece que este objectivo terá sido em grande parte conseguido. Ficou aquém dos objectivos em relação a quem possui o poder de decisão, neste caso na pessoa da Supervisora de Estágio, mas foi plenamente conseguido junto de todos os outros actores organizacionais que sempre colaboraram com a Estagiária no desenvolvimento das actividades.

Considero que, apesar da não aplicação das actividades desenvolvidas, o Estágio valeu muito pela capacidade de observação e análise do contexto, pela capacidade de usufruir de uma realidade que nunca tinha sido analisada por um profissional da área, de interpretá-la à luz de muitos autores e, assim, projectar um conjunto de intervenções na área da Gestão de Recursos Humanos/ Psicologia Organizacional adaptadas à realidade vivida na empresa e que, se aplicados, acredito que poderiam ter-se mostrado eficazes tendo em conta a seriedade com que foram desenvolvidas.

Penso que, como estagiária de Psicologia Organizacional no contexto de Estágio, foi cumprida a tarefa de analisar, desenvolver e proporcionar à empresa um conjunto de metodologias de Gestão de Recursos Humanos adequadas à sua realidade.

Foi muito enriquecedora a experiência de Estágio a nível profissional e pessoal.

A nível profissional, transmitiu sentido a tudo o que havia sido aprendido em teoria durante as aulas e acompanhamento dos professores durante os anos anteriores, proporcionou uma visão mais realista do que é uma organização, do seu funcionamento e da função do Psicólogo Organizacional. O Estágio permitiu o desenvolvimento e a aplicação

de competências que qualquer Psicólogo Organizacional deve demonstrar na sua prática profissional nomeadamente, competências de levantamento de definição de objectivos, de análise dos indivíduos, grupos, organizações e situações, de definição de estratégias a adoptar perante as realidades, de desenho dos serviços a prestar, da sua testagem e avaliação. Também foram desenvolvidas competências de intervenção em termos do seu planeamento e da medição do seu impacto e competências de avaliação, delineando de que forma a eficácia de alguns dos serviços poderia ser avaliada. Para além disso, outras competências como possuir uma estratégia profissional, criar conhecimento e desenvolvimento no contexto de Estágio, estabelecer relações com vários profissionais, investigar fenómenos e desenvolver processos organizacionais, desenvolver actividades com impacto ao nível do Marketing e das vendas, gerir os contactos e práticas de relação com os clientes, garantir a qualidade dos serviços prestados e a capacidade de auto-crítica, revelaram-se fundamentais para que a experiência de Estágio evoluísse com o melhor impacto possível para a Estagiária e para o contexto de estágio.

Ao nível pessoal, perdeu-se também alguma ingenuidade e alguns medos que existiam antes da experiência de Estágio, ao mesmo tempo que se desenvolveram um conjunto de traços pessoais que se mostram úteis actualmente a nível pessoal e que se poderão mostrar úteis também no futuro a nível profissional, como são a autonomia, a perseverança, a assertividade e a autoconfiança. Acima de tudo, conseguiu-se gerir emocional e tecnicamente as dificuldades que foram sendo encontradas durante o estágio e, também, deixar na empresa onde se passaram estes oito meses uma “ideia” do que é a Psicologia Organizacional, das suas potencialidades, do que é capaz de fazer, e, conseqüentemente, “saudades” pela disciplina. Penso que pode ter sido aberto um caminho... para a empresa, e para mim enquanto Psicóloga Organizacional!

VI. BIBLIOGRAFIA

Antunes, J. & Rita, P. (s.d.). *O Marketing Relacional e a Fidelização dos Clientes – Estudo aplicado ao termalismo português*. Artigo não publicado.

Ashkanasy, N. & Jackson, C. (2001). Organizational Culture and Climate. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 2* (pp.398-415). London: SAGE Publications.

Azmi, F. (2007). Job Descriptions to Job Fluidity: treading the dejobing path. *EBS Review*, 23 (3) 86-99.

Bilhim, J. (2006a). Atracção de Recursos Humanos Para a Organização. In *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Segunda Edição Revista e Actualizada)* (pp. 219-236). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2006b). Desenvolvimento de Competências e Avaliação – Avaliação de Desempenho. In *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Segunda Edição Revista e Actualizada)* (pp. 256-276). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2006c). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Segunda Edição Revista e Actualizada)* (pp. 163-176). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2006d). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In *Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Segunda Edição Revista e Actualizada)* (pp. 163-176). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bogalho, S., Cal, M. & Caetano, A. (2000). As práticas de gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional. In Caetano, A. (Ed.), *Mudança organizacional e gestão de Recursos Humanos*, (pp. 98-99). Lisboa: OEFP.

Caetano, A. (2008a). Gestão e Avaliação do Desempenho Profissional. In *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (pp. 25-31). Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. (2008b). 18 Passos Para Criar um Sistema de Avaliação de Desempenho. In *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber* (pp. 25-31). Lisboa: Livros Horizonte.

- Caetano, A. (2007a). Prefácio In *Avaliação da Formação – Estudos em Empresas Portuguesas*. (pp. 8-9). Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2007b). Introdução In *Avaliação da Formação – Estudos em Empresas Portuguesas*. (pp. 10-18). Lisboa: Livros Horizonte.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001a) Análise e qualificação de funções. In *Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (pp. 298-306). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001b). Sistemas de Avaliação de Desempenho. In *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (4ª Ed. Revista e Atualizada)* (pp. 335-354). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001c) A Cultura da Empresa. In *Humanator* (pp. 167-205). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2001d) A formação na empresa In *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. (pp. 415-429). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Castillo, D. (2005). La gestión de las relaciones con clientes (CRM) como herramienta operativa para fomentar el nivel de lealtad de los turistas que visitan destinos turísticos urbanos. Tese de Doutoramento não publicada: Universidad de Valencia.
- Castro, J. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chen, H. & Fu, P. (2008). A systematic framework for performance appraisal and compensation strategy. *Human Systems Management*. 27, 161-175.
- Chesser, C., McClain, L. & Youngstrom, M. (1997). Job descriptions and performance appraisals: Perceptions of staff occupational therapists and their supervisors. *The Health Care Supervisor*. 15 (4), 1-34.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Carbral-Cardoso, C. (2006a). Ligação Pessoa-Organização In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editora, Lda..
- Dionísio, J. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Punliicações Dom Quixote.

Ferrández, J. & Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9 (2), 1-13.

Fletcher, C. & Perry, E. (2001). Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Volume 1* (pp.127-144). London: SAGE Publications.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1994a). Organization Structure. In *Organizations* (pp.468-502). USA: IRWIN.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1994b). Evaluating, Rewarding, and Modifying Behavior. In *Organizations* (pp.214-259). USA: IRWIN.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1994c). Career and Socialization Processes. In *Organizations* (pp.628-661). USA: IRWIN.

Gregory, R. (2004). Industrial and Organizational Assessment. In *Psychological testing: history, principles and applications*, (pp. 401-402). Boston: Allyn and Bacon.

Houldsworth, E. (2007). Measuring and Managing Performance. *Personnel Today*, 9, 24-25.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kraiger, K., McLinden, D. & Casper, W. (2004). Collaborative Planning for Training Impact. *Human Resource Management*, 43 (4), 337-351.

Leme, R. (2006). Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. In *Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para remuneração por competências* (pp. 10-18). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Merritt, D. (2007). Appraising the performance appraisal. *Supervision*, 68 (4), 3-5.

Meyer, H. (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *The Executive*, 5 (1), 68-77.

Neves, J. (2001). Estruturas Organizacionais. In *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 469-500). Amadora: McGraw-Hill.

Neves, J., Garrido, M. & Simões, E. (2006). Fazer Entrevistas de Avaliação de Desempenho. In *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais Teoria e Prática* (pp. 381-406). Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO.

- Nicholson, N. (1995). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Massachussets: Blackwell Publishers, Lda..
- Pereira, O. (1999). Socialização Organizacional e Contrato Psicológico. In *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (pp. 223-224). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peretti, J. (1998a). A função «Recursos Humanos». In J. Peretti. *Recursos Humanos* (pp. 69-90). Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO.
- Peretti, J. (1998b). Os Empregos. In J. Peretti. *Recursos Humanos* (pp. 173-188). Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO.
- Peretti, J. (1998c). Recrutamento e Integração. In J. Peretti. *Recursos Humanos* (pp. 215-247). Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO.
- Peugeot. (s.d.) *Programa Avançado de Gestão para Concessionários Peugeot. Documento disponível na Garagem D. José, Lda.*
- Rocha, J. (1999a). Integração dos Recursos Humanos nas Organizações. In *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 94-106). Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. (1999b). Avaliação de Desempenho. In *Gestão de Recursos Humanos*, (pp. 120-135). Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. & Dantas, J. (2007a). Avaliação de Desempenho – Definição e Importância. In *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos* (pp.11-23). Lisboa: Rei dos Livros.
- Rocha, J. & Dantas, J. (2007b). Método da Escala Gráfica. In *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos* (pp.61-77). Lisboa: Rei dos Livros.
- Seixo, J. (2004a). Gestão do Desempenho. In *Gestão do Desempenho* (pp. 11-24). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.
- Seixo, J. (2004b). Planeamento do Desempenho. In *Gestão do Desempenho* (pp. 25-45). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.
- Seixo, J. (2004c). Monitorização e Acompanhamento do Desempenho. In *Gestão do Desempenho* (pp. 49-59). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.
- Seixo, J. (2004d). Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento. In *Gestão do Desempenho* (pp. 61-70). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.

Seixo, J. (2004e). Impactos Directos da Avaliação de Desempenho. In *Gestão do Desempenho* (pp. 71-85). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006a). Tipologia de Gestão de Recursos Humanos. In *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (pp. 17-29). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006b). Análise e Qualificação de Funções. In *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas* (pp. 30-51). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006c). Avaliação e Gestão do Desempenho. In *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas* (pp. 115-137). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006d). Acolhimento e Integração In *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas – Manual Prático Lidel*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.

Statt, D. (1994). Learning, Training and Development. In *Psychology and the World of Work* (pp. 239-273). London: The MacMillan Press.

Torrington, D. & Hall, L. (1995a). Structure and culture. In *Personnel Management- HRM in Action* (pp. 101-142). Hemel Hempstead: Prentice Hall International.

Torrington, D. & Hall, L. (1995b). Performance management and individual performance. In *Personnel Mangement – HRM in Action Third Edition* (pp. 316-331). UK: Prentice Hall International.

Viswesvaran, C. (2001). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead. In Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. & Viswesvaran, C. (Edits), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 1* (pp. 110-124). London: SAGE Publications.

ANEXOS

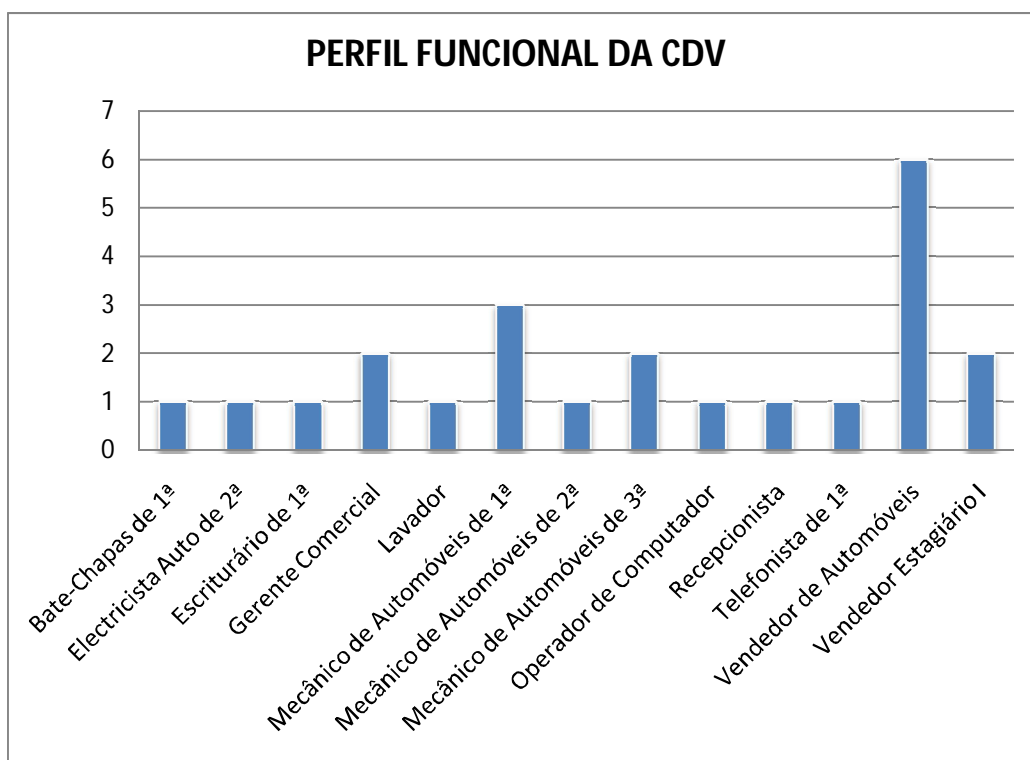
ANEXO 1 – Base de dados dos Recursos Humanos

	A	B	C	D	E	F	G
1	Função	Código	Nome	Género	Data de Nascimento	Idade	Morada
2	Bate-Chapas de 1ª	999		M		20	Guarda
3							

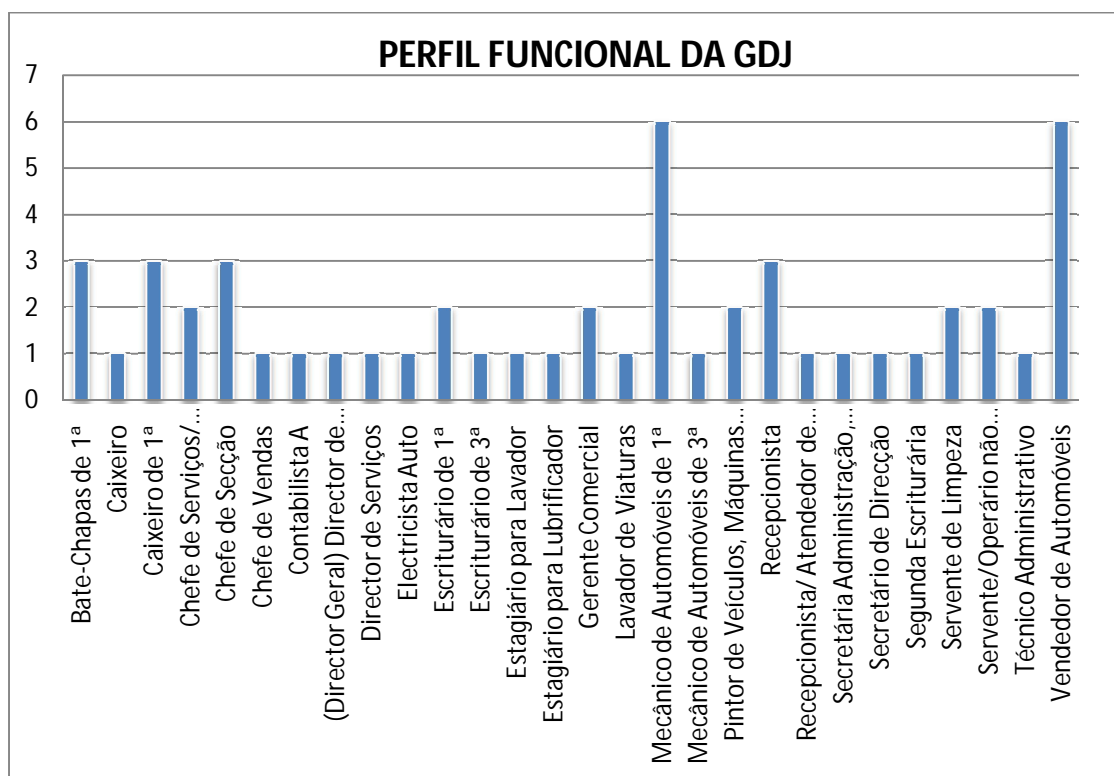
	H	I	J	K	L	M
1	Código Postal	Habilitações Literárias	Departamento	Reporte Hierárquico	Alocação	Horário Semanal
2	6300 Guarda	1º Ciclo Ensino Básico	Oficina	Chefe de Oficina	CDV - Vale de Estrela	40
3						

	N	O	P	Q	R	S	T
1	Remuneração	Sub. Alimentação	Data de Admissão	Anos na Empresa	Tipo de contrato	Anos na função	Dias de Férias
2	900,00	80,00	01-01-2007	1	Contrato s/ termo (perme	1	22
3							

ANEXO 2 – Perfis funcionais



Total: 23 pessoas

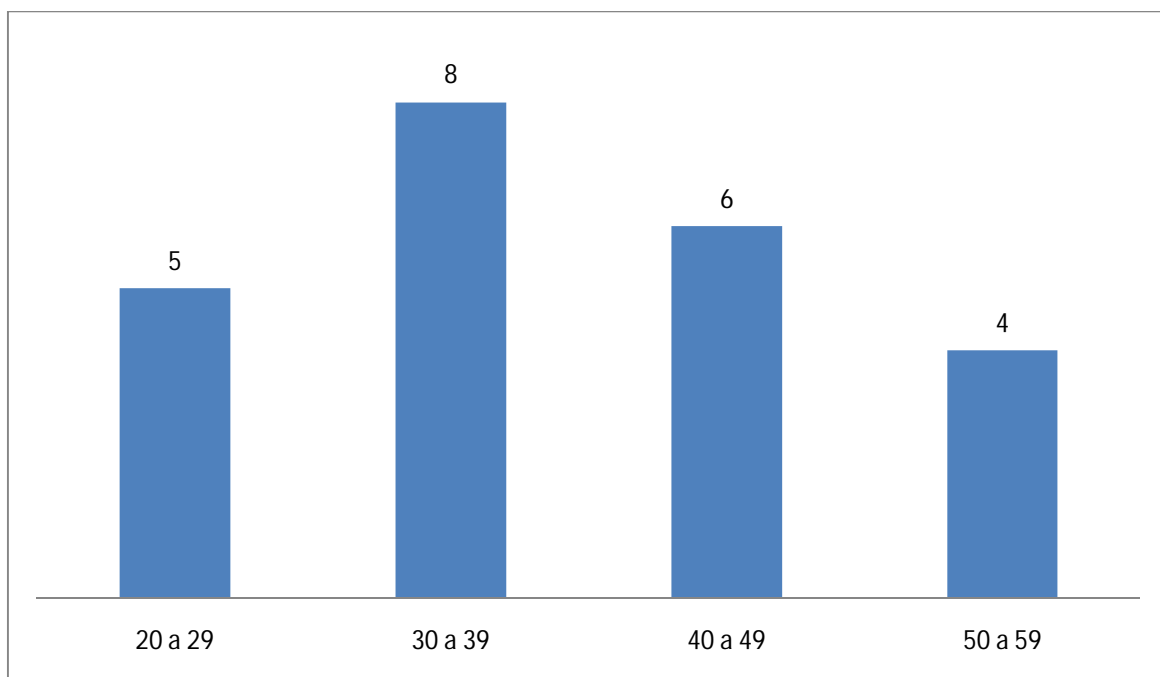


Total: 52 pessoas

Sendo a actividade principal das empresas a venda de viaturas novas e o serviço APV, faz sentido que as funções com maior número de funcionários sejam a de Vendedor e a de Mecânico de Automóveis de 1ª.

ANEXO 3 – Perfis etários

Perfil Etário da CDV



Total: 23 pessoas

20 - 29:

1 Mecânico de Automóveis de 1ª
1 Mecânico de Automóveis de 3ª
1 Vendedor
2 Vendedores estagiários

30 - 39:

1 Electricista de Automóveis de 2ª
1 Mecânico de Automóveis de 1ª
1 Mecânico de Automóveis de 2ª
1 Mecânico de Automóveis de 3ª
1 Operador de Computador

40 - 49:

1 Gerente Comercial
1 Mecânico de Automóveis de 1ª
1 Vendedor
1 Lavador

1 Recepcionista
2 Vendedores

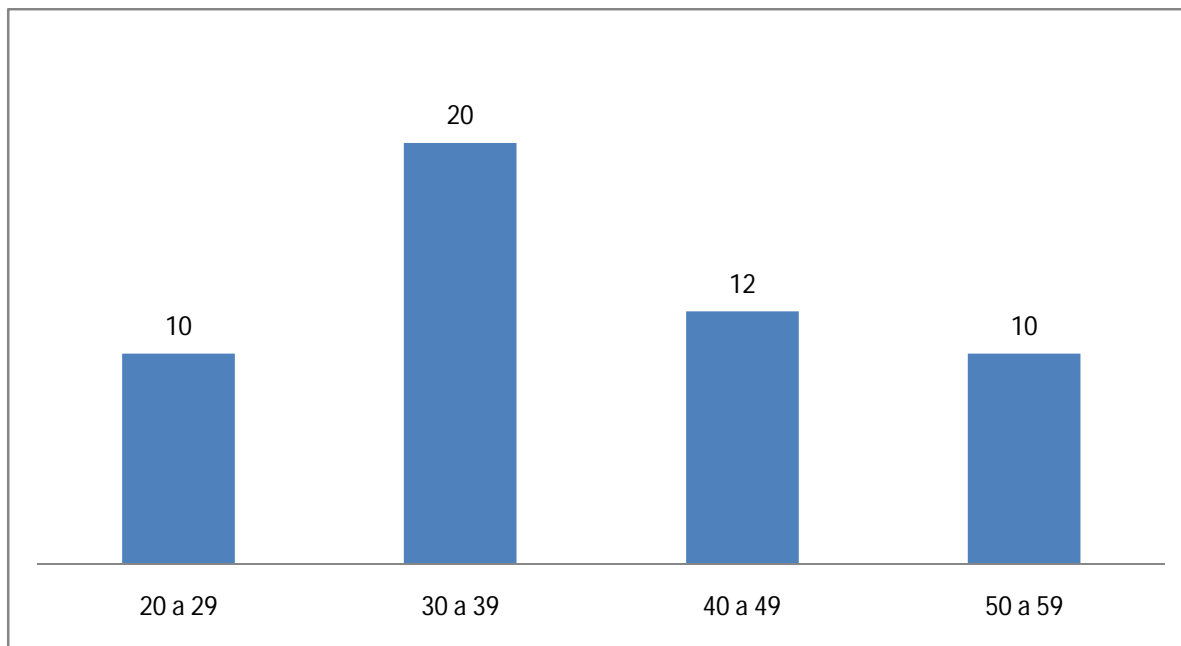
50 - 59:

1 Bate-chapas de 1ª
1 Escriturário de 1ª
1 Telefonista de 1ª
2 Vendedores
1 Gerente Comercial

Na CDV a maior parte dos colaboradores (28,75%) situa-se entre 20 e os 39 e a menor parte entre os 50 e os 59 anos de idade.

Quando analisada a distribuição das funções por faixas etárias também é evidente a existência de uma grande heterogeneidade uma vez que os indivíduos na mesma função se dividem pela várias faixas etárias. Este facto pode também ser positivo pois assegura a passagem da informação a colaboradores mais jovens para que os conhecimentos adquiridos pela empresa não se percam com a saída de pessoas da organização.

Perfil Etário da GDJ



Total: 52 pessoas

20 - 29:

- 1 Contabilista A
- 1 Estagiário para Lavador
- 1 Estagiário para Lubrificador
- 1 Mecânico de Automóveis de 3ª
- 1 Rececionista
- 1 Rececionista/ Atendedor de Stand
- 1 Secretário da Direcção
- 1 Segunda Escrivãria
- 2 Serventes/ Operários não Especializados

30 - 39:

- 1 Bate-Chapas de 1ª
- 1 Caixeiro
- 1 Chefe de Serviços/ Departamento
- 1 Director Geral
- 1 Director de Serviços
- 1 Escrivãrio de 1ª
- 1 Escrivãrio de 3ª
- 1 Lavador de Viaturas
- 3 Mecânicos Automóveis de 1ª
- 2 Rececionista
- 1 Secretário da Administração, Responsável pela Qualidade e pelo Marketing
- 1 Servente de Limpeza
- 1 Técnico Administrativo
- 4 Vendedores de Automóveis

40 - 49:

- 2 Caixeiros de 1ª

- 2 Chefes de Secção
- 1 Electricista de Automóveis
- 1 Escriturário de 1ª
- 1 Gerente Comercial
- 1 Mecânico de Automóveis de 1ª
- 2 Pintores de Veículos, Máquinas ou Móveis de 1ª
- 1 Vendedor

50 - 59:

- 2 Bate-Chapas de 1ª
- 1 Caixeiro de 1ª
- 1 Chefe de Serviços/ Departamento
- 1 Chefe de Secção
- 1 Chefe de Vendas
- 2 Mecânicos de Automóveis de 1ª
- 1 Servente de Limpeza
- 1 Vendedor de Automóveis

A maior parte dos indivíduos pertencentes à GDJ tem entre 20 e 39 anos, o que é positivo.

É possível verificar que a maior parte das pessoas que possuem cargos de chefia se situa nas faixas etárias entre os 40 e os 59 anos.

Para além disto, é de notar que as funções que caracterizam a faixa etária 20-29 anos são pouco especializadas e onde apenas está presente um indivíduo representante das funções vitais da organização (Mecânicos e Vendedores). Estas são questões que poderão ser tidas em conta aquando da contratação de novos colaboradores.

ANEXO 4 – Perfis salariais

REMUNERAÇÕES: Comparação entre GDJ, Lda. e C.D.V., Lda.

Bate-Chapas de 1ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
170	550,00€	01-10-2005
85	807,17€	17-05-1999
136	918,04€	01-12-2003
	MÉDIA = 758,40€	

Bate-Chapas de 1ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
7	847,96€	02-04-1973

- O indivíduo que recebe mais está na empresa desde 2003.
- Grande distância entre os salários máximo e mínimo (368,04 €).

Caixeiro GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
142	500,00€	01-05-2004

Caixeiro de 1ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
80	862,26€	01-03-1999
7	565,02€	01-08-1986
121	608,90€	01-01-2003
34	574,12€	14-04-1983
	MÉDIA = 652,58€	

Caixeiro de 1ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
24	698,32€	01-11-1987

- O indivíduo com o salário mais elevado (862,26€) é dos mais recentes na função (entrou em 1999);

- O indivíduo com o salário mais baixo (565,02€) já pertence à empresa desde 1986 e é o que possui mais formação (Ensino Secundário Técnico Complementar).
- Nenhuma das pessoas em questão possui formação adicional actualizada.

Caixeiro de 2ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
37	521,40€	01-07-2001

Chefe de Serviços/ Departamento GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
19	1148,49€	01-05-1971
178	1183,00€	02-01-2007
	MÉDIA = 1165,75€	

- A diferença entre os dois indivíduos é pouca (menos de 40€), sendo que o que recebe mais possui um nível académico mais elevado.

Chefe de Secção GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
16	875,39€	01-07-1982
156	1256,97€	01-12-2004
81	1403,52€	01-03-1999
	MÉDIA = 1178,63€	

- A diferença entre o indivíduo que ganha mais e o que ganha menos é elevada: 528,13€.
- O que recebe mais tem o Ensino Secundário Técnico Profissional; o que recebe menos tem o 3º Ciclo e o outro indivíduo tem o 2º Ciclo.
- O que recebe menos é o está à mais anos na empresa (25 anos).
- Os indivíduos que recebem mais e menos têm recebido muita formação da empresa ao longo dos anos (excepto no ano vigente).
- O indivíduo com código 156 recebeu formação da marca no ano vigente e é Conselheiro Técnico no Serviço APV da Covilhã.

Chefe de Vendas GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
161	1323,60€	01-09-2003

Contabilista A GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
99	978,00€	01-10-2001

Director Geral GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
5	565,02€	01-08-1986

Director de Serviços GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
152	1290,00€	01-11-2004

Electricista Auto GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
74	755,97€	01-10-2000

Electricista Auto de 2ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
9	763,16€	01-03-2001

- O Electricista Auto de 2ª auferre mais que o de 1ª e está há menos tempo na organização.
-

Escriturário de 1ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
66	874,00€	14-03-2000
15	600,00€	01-11-1988
	MÉDIA =737,00€	

Escriturário de 1ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
34	548,50€	01-10-1995

- É grande a diferença entre os salários conferidos aos Escriturários de 1ª, tanto na CDV como na GDJ. De facto, a diferença entre o limite superior e inferior é de 325,50€.
- O indivíduo que possui o salário mais elevado é o que está há menos tempo na organização (desde 2000).
- Quem recebe mais tem uma Licenciatura, o que está numa posição intermédia teve frequência do Ensino Secundário Técnico Complementar e o que recebe menos tem Bachelato.

Escriturário de 3ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
92	524,95€	01-06-2001

Segunda Escriturária GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
127	641,75€	01-06-2003

- A segunda escriturária aufer mais que 2 dos escriturários de 1ª e que a escriturária de 3ª.

Estagiário para Lavador GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
176	403,00€	17-07-2006

- O ordenado deste estagiário (403,00€) é inferior ao ordenado dos outros estagiários (443,00€). O mesmo acontece com o estagiário para lubrificador.

Lavador GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
84	566,69€	07-04-1999

Lavador CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
72	403,00€	02-01-2007

Estagiário para Lubrificador GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
188	403,00€	01-06-2007

Gerente Comercial GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
172	1306,74€	01-11-2005
31	1256,97€	01-01-1983
	MÉDIA = 1281,86€	

Gerente Comercial CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
67	1096,90€	01-06-2006
41	1096,90€	01-06-2004

- Gerentes comerciais da CDV recebem menos que os da GDJ.
- Na GDJ, o nº 31 está desde 1983 na empresa e auferiu menos 50,00€ que o 172, que só está na empresa há 2 anos.

Mecânico de Automóveis de 1ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
83	755,97€	01-04-1999
40	643,92€	11-09-1989
88	692,21€	01-12-2000
122	765,00€	02-01-2003
182	738,15€	02-01-2007
28	677,11€	01-07-1988
	MÉDIA = 712,06€	

Mecânico de Automóveis de 1ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
12	573,93€	08-02-1971
14	724,80€	29-10-2000
73	677,11€	01-09-1985
	MÉDIA = 658,61€	

- Nas duas empresas, os indivíduos que recebem menos são os que estão na empresa há mais tempo (desde 1989 e 1971).
- Existe grande heterogeneidade nas remunerações auferidas.

- Os salários da CDV são inferiores ao da GDJ.

Mecânico de Automóveis de 2ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
22	504,00€	20-04-1997

Mecânico de Automóveis de 3ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
183	462,40€	02-01-2007

Mecânico de Automóveis de 3ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
49	445,90€	01-07-2005
43	640,00€	01-02-2004
	MÉDIA = 542,95€	

- O Mecânico de Automóveis de 3ª da GDJ tem um ordenado menor que a média dos ordenados da CDV.

Operador de Computador CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
32	600,00€	24-09-1990

Pintor de Veículos, Máquinas ou Móveis de 1ª GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
134	942,52€	17-11-2003
103	723,76€	21-01-2002
	MÉDIA = 833,14€	

- A diferença de ordenado entre os 2 pintores é elevada (218,76€).

Recepcionista GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
98	569,00€	01-09-2001
141	598,80€	01-05-2004
1	978,04€	01-04-2003
	MÉDIA = 715,28	

Recepcionista CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
70	477,11€	01-07-1998

- O ordenado dos recepcionistas é diferente e é evidente uma diferença acentuada entre os montantes da GDJ e da CDV.

Recepcionista/ Atendedor de Stand GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
147	475,00€	01-05-2005

Secretária Administração, Responsável da Qualidade e de Marketing GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
4	887,73€	01-04-1999

Secretário de Direcção GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
166	598,67€	01-07-2005

Servente de Limpeza GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
151	403,00€	01-10-2004
180	403,00€	02-01-2007

Servente/Operário não Especializado GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
111	403,00€	17-07-2002
159	403,00€	03-01-2005

Técnico Administrativo GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
90	660,41€	01-12-2001

Telefonista de 1ª CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
69	409,81€	03-05-1999

Vendedor de Automóveis GDJ

Código	Remuneração	Data de Admissão
9	475,00	01-09-1998
137	475,00	01-12-2003
139	475,00	01-12-2003
181	475,00	02-01-2007
189	450,00	01-08-2007
97	475,00	01-09-2001
	MÉDIA = 470,83	

Vendedor de Automóveis CDV

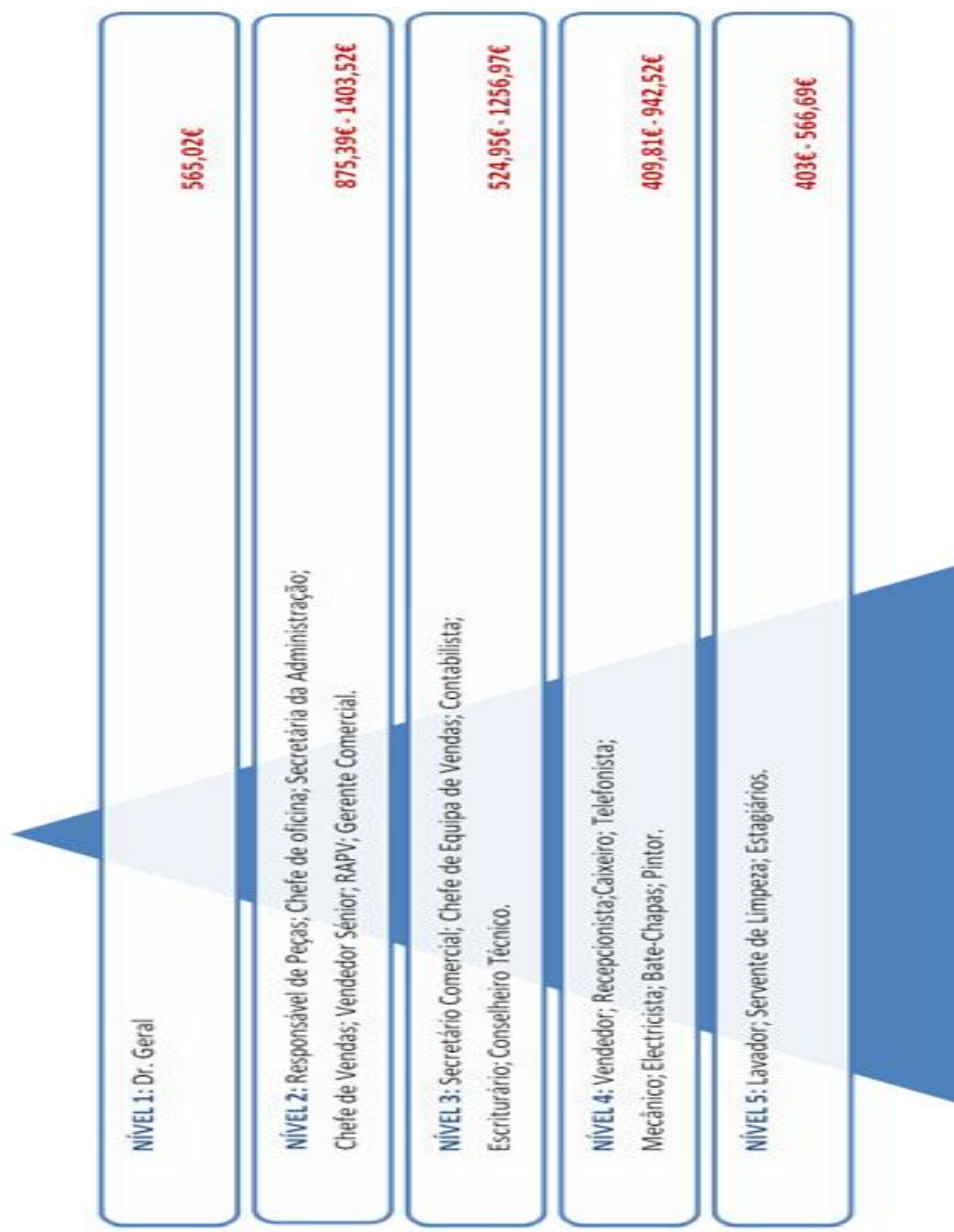
Código	Remuneração	Data de Admissão
25	700,00€	22-09-1992
26	475,00€	15-09-1988
78	475,00€	01-08-2007
3	475,00€	01-04-2003
52	500,00€	01-10-2005
77	450,00€	01-07-2007
	MÉDIA = 512,50€	

- Qual o motivo para a variância dos valores entre 450€ e 475€?
 - Os indivíduos que se distinguem de todos os outros são o nº 52 (Paulo Cardoso) e o nº 25 (Júlio Gonçalves).
 - O nº 139 é Vendedor Sénior na Covilhã e aufer 475,00€.
-

Vendedor Estagiário I CDV

Código	Remuneração	Data de Admissão
75	443,40€	03-05-2007
76	443,40€	03-05-2007

ANEXO 5 - Relação entre hierarquia e remunerações



As margens respectivas a cada nível sobrepõem-se, principalmente as dos níveis 2,3 e 4. A remuneração respectiva ao nível 1 deveria ser superior às de nível 2.

ANEXO 6 – Base de dados da formação frequentada pelos Recursos Humanos e análise da mesma

1	ACTIVO	COD COLABORADOR	NOME	FUNÇÃO	DESCRIÇÃO FORMAÇÃO	ENTIDADE FORMADORA	DATA INÍCIO
2	S	999	Joaquim José Jaime Júlio	Bate-Chapas de 1ª	Tecnologia dos Processos	PPA	19-01-2003
3							

1	DATA FIM	DURAÇÃO HORAS	COD_LOCALIZAÇÃO	EMPRESA	NOTA
2	23-01-2003	40	Castelo Branco	GDJ	19
3					

Número 85

- **Bate-Chapas de 1ª**
- Soldadura.

2001 – 40 H

2004 – 16 H

2005 – 38 H

2006 – 35 H

TOTAL = **129 H**

Número 136

- **Bate-Chapas de 1ª**
- Apres. de Produto.

2005 – 3 H

TOTAL = **3 H**

Número 80

- **Caixeiro de 1ª – Peças**
- Financiamentos

2005 – 3 H

TOTAL = **3 H**

Número 7

- **Caixeiro de 1ª – Comercial**
- INCADEA.

2004

Número 37

- **Caixeiro de 2ª – Peças**
- INCADEA.

2006 – 8 H

TOTAL = **8 H**

Número 156

- **Chefe de Secção – Oficina**
- Electricidade; Sistemas Mecânicos; Apres. Técnica.

2007 – 56 H
TOTAL = **56 H**

Número 81

- **Chefe de Secção – Oficina**
- Apres. Produto; Regras Peugeot Assistance; Front Office APV.

2004 – 8 H
2005 – 8 H
2006 – 36 H
TOTAL = **52 H**

Número 16

- **Chefe de Secção – Oficina**
- Motores; Direcções; Cx de Velocidades; Electricidade; Electrónica; Apres. Técnica.

2000 – 18:30 H
2001 – 66 H
2005 – 21:30 H
2006 – 129:30 H
TOTAL = **235:30 H**

Número 19

- **Chefe de Serviços/ Departamento – Peças**
- Organização do Sector Peças; Gestão de Stocks; Vendas; Apres. Produto.

2000 – 8 H
2001 – 40 H
2005 – 8 H
2006 – 8 H
2007 – 1:30 H
TOTAL = **65:30 H**

Número 161

- **Chefe de Vendas**
- TeleMkt; Missão Satisfação; Apres. Produto; Financiamentos; Renting.

2004 – 58:30 H
2005 – 26 H
2006 – 40 H
2007 – 40 H
TOTAL = **164:30 H**

Número 99

- **Contabilista A**
- Apres. Produto; INCADEA.

2002 – 4 H

2006 – 8 H

TOTAL = **12 H**

Número 5

- **Director Geral**
- Gestão de Concessionário; Financiamentos; Condução de Reuniões; Gestão e Venda de VN e VO; Gestão da Qualidade; Análise Económica e Financeira.

2000 – 48 H

2001 – 72 H

2002 – 48 H

2004 – 32 H

2006 – 16 H

TOTAL = **216 H**

Número 152

- **Director de Serviços**
- INCADEA.

2006 – 8 H

TOTAL = **8 H**

Número 74

- **Electricista Auto**
- Apres. Técnica; TeleMkt; Electricidade; Multiplexagem; Motores.

2001 – 8 H

2002 – 19:15 H

2004 – 56 H

2005 – 83 H

2006 – 10:30 H

2007 – 10:30 H

TOTAL = **187:30 H**

Número 172

- **Gerente Comercial**
- Apres. Produto.

2006 – 32 H

2007 – 16 H

TOTAL = **48 H**

Número 31

- **Gerente Comercial**
- Recrutamento & Selecção para Vendas; Mkt Automóvel; Gestão de Concessionário; Direcção de Equipas e Liderança; Gestão de Tempo; Condução de Reuniões; Apres. Produto.

2000 – 68 H
2001 – 120 H
2002 – 19:15 H
2004 – 8 H
2006 – 8 H
TOTAL = **223:15 H**

Número 41

- **Gerente Comercial – Peças**
- Apres. Produto.

2007 – 1:30 H
TOTAL = **1:30 H**

Número 84

- **Lavador de Viaturas**
- Apres. Técnica.

2005 – 3 H
2006 – 33 H
TOTAL = **36 H**

Número 83

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Apres. Técnica; Motores e Cx Velocidades; Electricidade.

2005 – 20:30 H
2006 – 50:30 H
2007 – 17:30 H
TOTAL = **88:30 H**

Número 88

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Apres. Técnica; Motores e Cx Velocidades.

2005 – 20:30 H
2006 – 50:30 H
TOTAL = **71 H**

Número 122

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Análise de Gases.

2003 – 4 H
2005 – 3 H
TOTAL = 7 H

Mecânico

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Máquinas de Testes de Motores e Opacimetro; Motores; Qualidade; Apres, Técnica.

2000 – 7:30 H
2001 – 11 H
TOTAL = 18:30 H

Número 182

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Electricidade.

2005 – 3 H
2007 – 17:30 H
TOTAL = 20:30 H

Número 40

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Motores; Apres. Técnica.

2000 – 90:30 H
2001 – 11 H
2005 – 4 H
2006 – 86:30 H
TOTAL = 192 H

Número 28

- **Mecânico de Automóveis de 1ª**
- Motores; Apres. Técnica; Electricidade.

2000 – 7:30 H
2001 – 11 H
2005 – 4 H
2006 – 86:30 H
2007 – 17:30 H
TOTAL = 126:30 H

Número 49

- **Mecânico de Automóveis de 3ª**
- Electricidade e Electrónica.

2006 – 35 H
TOTAL = 35 H

Número 43

- **Mecânico de Automóveis de 3ª**
- Electricidade e Electrónica.

2006 – 35 H
TOTAL = **35 H**

Número 183

- **Mecânico de Automóveis de 3ª**
- Electricidade.

2007 – 17:30 H
TOTAL = **17:30 H**

Número 103

- **Pintor de Veículos, Máquinas ou Móveis de 1ª**
- Apres. Técnica.

2005 – 3 H
TOTAL = **3 H**

João Luís Vaz Ribeiro (134)

- **Pintor de Veículos, Máquinas ou Móveis de 1ª**
- Apres. de Produto.

2001 – 8 H
2005 – 3 H
TOTAL = **11 H**

Número 1

- **Recepcionista – Oficina**
- Procedimentos de Garantias para Suzuki; Front Office APV; Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade; Apres. Produto; Certificação de Recepcionistas; Competências Relacionais; Aspectos Legais e Reclamações.

2003 – 8 H
2006 – 46 H
2007 – 58:30 H
TOTAL = **112:30 H**

Número 70

- **Recepcionista – Oficina**
- DIALOG; Apres. Produto.

2000 – 19 H
2001 – 8 H
2002 – 4 H
2006 – 8 H

TOTAL = 39 H

Número 98

- **Recepcionista – Oficina**
- Apres. Produto; Front Office APV; Certificação de Recepcionistas; Competências Relacionais; Atitudes e Comunicação; Técnicas de Venda; Atitudes na Qualidade; Aspectos Legais e Reclamações.

2005 – 8 H

2006 – 40 H

2007 – 76 H

TOTAL = 124 H

Número 141

- **Recepcionista – Oficina**
- Apres. Produto; Aspectos Legais e Reclamações.

2005 – 8 H

2006 – 32 H

2007 – 8 H

TOTAL = 48 H

Número 4

- **Secretária Administração, Responsável da Qualidade e de Marketing**
- Transição para a Norma ISO 9001:2000; Apres. Produto.

2001 – 15 H

2006 – 8 H

2007 – 3:30 H

TOTAL = 26:30 H

Número 166

- **Secretário da Direcção**
- INCADEA; Apres. Produto.

2006 – 24 H

2007 – 16 H

TOTAL = 40 H

Número 111

- **Servente/Operário não Especializado**
- Apres. Técnica; Electricidade.

2005 – 4 H

2006 – 86:30 H

2007 – 17:30 H

TOTAL = 108 H

Número 159

- **Servente/Operário não Especializado**
- Apres. Técnica; Motores; Cx de Velocidade; Electricidade.

2005 – 3 H
2006 – 68 H
2007 – 17:30 H
TOTAL = **88:30 H**

Número 90

- **Técnico Administrativo**
- Serviço Comercial; Financiamentos; Apres. Produto.

2004 – 16 H
2005 – 19 H
2007 – 16 H
TOTAL = **51 H**

Número 137

- **Vendedor de Automóveis**
- Apres. Produto.

2007 – 24 H
TOTAL = **24 H**

Número 139

- **Vendedor de Automóveis**
- Apres. Produto; Atitude de Qualidade.

2007 – 26 H
TOTAL = **26 H**

Número 181

- **Vendedor de Automóveis**
- Financiamentos.

2005 – 3 H
TOTAL = **3 H**

Número 9

- **Vendedor de Automóveis**
- Apres. Produto; TeleMkt; Missão Satisfação.

2001 – 24 H
2002 – 19:15 H
2004 – 32 H
2005 – 16 H
2006 – 16 H

2007 – 16 H
TOTAL = **123:15 H**

Número 189

- **Vendedor de Automóveis**
- Apres. Produto.

2002 – 8 H
2007 – 32 H
TOTAL = **40 H**

Número 97

- **Vendedor de Automóveis**
- TeleMkt; Negociação; Missão Satisfação; Apres. Produto; Financiamentos; Renting.

2004 – 35 H
2005 – 43 H
2006 – 40 H
2007 – 16 H
TOTAL = **135 H**

Os colaboradores que receberam *mais formação* desde o ano 2000 estão afectos às áreas da Direcção, Comercial e Oficina:

- Chefe de Oficina – (16) – 253:30 H.
- Gerente Comercial – (31) – 223:15 H.
- Dir. Geral – (5) – 216 H (Todavia, este ano ainda não recebeu qualquer tipo de formação).
- Electricista Auto – (74) – 187:30 H.
- Chefe de Vendas – (161) – 164:30 H.
- Mecânico Auto de 1ª – (40) – 192 H; (28) – 126:30 H.
- Bate-Chapas – (85) – 129 H.
- Vendedor – (9) – 123:15 H; (97) – 135 H.
- Recepcionista de Oficina – (1) – 112:30 H.
- Servente/ Operário não Especializado – (111) – 108 H; (159) – 88:30 H.

Os colaboradores que receberam *menos formação* desde o ano 2000 foram os seguintes:

- Gerente Comercial – (41) – 1:30 H.
- Caixeiros de 1ª e de 2ª – 3 H a 8 H.
- Pintores: 3 H a 11 H.
- Contabilistas – 12 H.
- Mecânicos Auto de 1ª: (182) e (122) – 7 H a 20:30 H.
- Secretária Administração, Resp. Qualidade e Mkt – (4) – 26:30 H.
- Lavador de Viaturas – (84) – 36 H.
- Técnica Administrativa – (90) – 40 H.
- Gerente Comercial – (172) – 48 H.

- Vendedores (90, 137, 139, 181, 189) – 3 H a 51 H.

Desde o ano 2000 que os representantes das seguintes funções não são referidos como tendo frequentado qualquer acção de formação:

CDV:

- 1 Gerente Operacional
- 1 Telefonista
- 1 Secretário Comercial
- 5 Vendedores
- 1 Mecânico Master
- 1 Electricista Auto
- 2 Mecânicos Auto

GDJ:

- 1 Chefe de Serviços
- 2 Escriturários
- 1 Recepcionista/ Atendedora de Stand
- 1 Telefonista
- 3 Caixeiros
- 1 Bate-Chapas

ANEXO 7 - Guião de Entrevista

1. Nome da função que desempenha?
2. Nome do representante da função?
3. A quem se reporta?
4. Quais as actividades que desenvolve?
 - a. Quando?
 - b. Como?
 - c. Com quem?
 - d. Com que frequência?
5. Como descreve um dia normal de trabalho?
6. Que competências técnicas e pessoais deve possuir alguém que desempenha a sua função?
7. Como descreve um dia típico de trabalho?

Chefias:

8. Quem tem a seu cargo directo?
9. Quantas pessoas e em que funções?
10. Que actividades desenvolvem? Quando? Como? Com quem? Com que frequência?
11. Que competências técnicas e pessoais deve possuir a pessoa que desempenha cada uma dessas funções?

ANEXO 8 – Descritivo da Função: Gerente Operacional

Nome da Função	GERENTE OPERACIONAL
Departamento	Gerência
Reporte Hierárquico	Director Geral

Descrição da Função

Descrição Geral

É responsável pela gestão, em todas as vertentes, de um concessionário.

Responsabilidades

1. Responsabilidades gerais

- 1 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 2 Respeitar e seguir as políticas das marcas que representa, e representar a empresa junto das mesmas.
- 3 Colaborar na definição de objectivos globais e sectoriais.
- 4 Formalizar, implementar, acompanhar e avaliar os projectos relativos ao seu sector.
- 5 Coordenar as actividades com a Plataforma Finance.
- 6 Garantir a rentabilidade e a produtividade da empresa.
- 7 Satisfazer os clientes pelos serviços que lhe são prestados.
- 8 Promover e acompanhar todas as acções de marketing relativas ao seu sector.
- 9 Participar no CQ.
- 10 Gerir as reclamações existentes.
- 11 É responsável pela resolução de dívidas complexas.
- 12 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 13 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.
- 14 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 15 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 16 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 17 Colaborar na sua avaliação de desempenho.

2. Responsabilidades no Sector Comercial

- 18 É responsável pelo controlo da gestão do Sector Comercial.
- 19 Gerir a venda de viaturas novas e usadas.
- 20 Gerir dos stocks de viaturas e das encomendas.
- 21 É responsável pela exposição do stand.

3. Responsabilidades no Sector Após Venda

- 22 É responsável pelo controlo da gestão do serviço Após Venda.
- 23 Faz o controlo de ocupação de tempo de trabalho dos mecânicos.

4. Responsabilidades de gestão do pessoal

- 24 Gerir os recursos humanos dos sectores Comercial e Após Venda.
- 25 Garantir que os seus colaboradores cumprem as tarefas, objectivos, procedimentos e políticas definidas pela D. Geral.
- 26 Participar na identificação de necessidades de Recursos Humanos ou equipamentos para o seu sector.
- 27 Participar na selecção e recrutamento de novos elementos para o seu sector.
- 28 É responsável pelo acolhimento de novos colaboradores no seu sector.
- 29 Avaliar as necessidades de formação dos seus colaboradores.
- 30 Comunicar as acções de formação aos seus colaboradores.
- 31 Garantir que os seus colaboradores frequentam as acções de formação para as quais são convocados.
- 32 Avaliar a eficácia das acções de formação que os seus colaboradores frequentaram.
- 33 Avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Licenciatura em Gestão de Empresas

Requisitos Técnicos

Bons conhecimentos na área financeira, económica e de gestão de pessoas
Bons conhecimentos do sector do negócio e mercado automóvel

Requisitos Psicológicos

Impacto e influência
Autonomia e auto-controlo
Postura assertiva
Capacidade de organização e de planeamento
Orientação para os resultados
Capacidade de negociação
Capacidade de tomada de decisão e de resolução de problemas
Espírito empreendedor
Capacidade de definir objectivos e prioridades
Capacidade de planear e seguir estratégias
Capacidade de liderança e espírito de equipa
Empenho e abertura à mudança

Factores Preferenciais

Experiência prévia em funções similares

ANEXO 9 – Descritivo da Função: Chefe de vendas/ Gestor de cliente

Nome da Função	CHEFE DE VENDAS/ GESTOR DE CLIENTE
Departamento	Comercial
Reporte Hierárquico	Gerente

Descrição da Função

Descrição Geral

Exercer funções de planeamento, organização e controlo dos vendedores de acordo com as orientações e os objectivos definidos.

Responsabilidades

- 1 Vender a privados e comerciantes.
- 2 Propor de negócios/ financiamentos/ seguros aos clientes.
- 3 Propor os carros a encomendar ao Gestor Operacional e à Secretaria Comercial.
- 4 Efectuar a avaliação de Viaturas Usadas.
- 5 Coordenar a entrega de viaturas e os pedidos de matrícula.
- 6 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 7 Receber as reclamações dos clientes e tentar resolvê-las ou então encaminhá-las para a Responsável pela Qualidade.
- 8 Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico, quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 9 Analisar as causas das não conformidades ocorridas no seu sector.
- 10 Acompanhar a implementação das acções correctivas no seu sector.
- 11 Informar os clientes sobre o estado das reclamações relativas ao seu sector.
- 12 Propor o fecho das acções correctivas, aplicadas no seu sector ao RQ.
- 13 Colaborar na definição de objectivos globais e sectoriais.
- 14 Divulgar os planos anuais relativos ao seu sector: auditorias internas, formação, entre outros.
- 15 Promover e acompanhar todas as acções de marketing relativas ao seu sector.
- 16 Utilizar o badge de identificação.
- 17 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 18 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.

- 19 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 20 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 21 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 22 Participar na sua avaliação de desempenho.

Gestão da Equipa de Vendas

- 23 Participar na definição de objectivos mensais para a equipa de vendas.
- 24 Divulgar e orientar a política comercial e os objectivos definidos pela empresa e pela marca.
- 25 Gerir e analisar os contactos dos vendedores, sendo em última instância da sua responsabilidade o bom desempenho do sector comercial.
- 26 É responsável pela motivação e desempenho da equipa comercial.
- 27 Promover e animar reuniões diárias/ semanais/ mensais com a equipa de vendas e o gerente.
- 28 Acompanhar, orientar e analisar diariamente os negócios dos vendedores.
- 29 Efectuar o seguimento mensal dos objectivos da equipa comercial e da concessão por forma a garantir o seu alcance.
- 30 Acompanhar os vendedores no terreno sempre que necessário ou julgue necessário.
- 31 Propor regras de comissionamento e gratificação da equipa comercial.
- 32 Verificar periodicamente o conteúdo das pastas de vendedor.
- 33 Participar na identificação de necessidades de Recursos Humanos ou equipamentos para o seu sector.
- 34 Participar na selecção e recrutamento de novos elementos para o seu sector.
- 35 É responsável pelo acolhimento de novos colaboradores no seu sector.
- 36 Avaliar as necessidades de formação dos seus colaboradores.
- 37 Comunicar as acções de formação aos seus colaboradores.
- 38 Garantir que os seus colaboradores frequentam as acções de formação para as quais são convocados.
- 39 Avaliar a eficácia das acções de formação que os seus colaboradores frequentaram.
- 40 Efectuar a avaliação de desempenho dos seus colaboradores e colaborar na sua avaliação de desempenho.
- 41 Como tutor da formação, efectuar o acompanhamento da formação de cada colaborador do seu sector.
- 42 Participar na avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação em vendas

Boa apresentação

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador

Conhecimento do mercado

Requisitos Psicológicos

Postura assertiva

Capacidade de liderança

Capacidade de trabalhar em equipa

Saber falar e ouvir

Capacidade de adaptação

Disponibilidade

Capacidade de negociação e de fazer uso da persuasão

Factores Preferenciais

Experiência como vendedor

Formação fornecida pela marca

ANEXO 10 – Descritivo da Função: Vendedor

Nome da Função	VENDEDOR
Departamento	Comercial
Reporte Hierárquico	Chefe de Vendas

Descrição da Função

Descrição Geral

Promove a venda de VN e VO, produtos financeiros, peças, acessórios e contratos de serviços da marca automóvel.

Responsabilidades

- 1 É responsável pela utilização do badge de identificação enquanto está no seu posto de trabalho.
- 2 Atende e apresenta os produtos aos clientes.
- 3 Realiza e regista contactos de prospecção e fidelização de clientes particulares e empresas.
- 4 Prepara as visitas a clientes e potenciais clientes.
- 5 Aconselha o cliente procurando satisfazer simultaneamente os seus interesses e os interesses da empresa.
- 6 Promove a realização de test drives com os clientes.
- 7 Mantém a sua pasta actualizada e com toda a informação necessária conforme o definido pela D. Geral.
- 8 Formaliza os contratos com os clientes.
- 9 Avalia e valoriza as retomas dos clientes, registando em impresso próprio.
- 10 Informa o Chefe de Vendas sobre todos os negócios em curso.
- 11 Promove e divulga as campanhas de marketing em vigor.
- 12 Recolhe toda a informação e documentos necessários para a venda de viaturas e produtos financeiros junto dos clientes, que entrega à Secretária Comercial ou ao Chefe de Vendas.
- 13 Gere toda a comunicação entre o cliente e a empresa.
- 14 Recebe as VN.
- 15 Verifica as VN antes da entrega ao cliente.
- 16 Entrega as VN aos clientes.
- 17 Recolhe o pagamento junto dos clientes, antes ou aquando da entrega da VN, que entrega ao Chefe de Vendas ou na Secretaria Comercial.
- 18 Recepçiona as retomas dos clientes.
- 19 Promove a venda de produtos financeiros, peças e acessórios e contratos de serviços.

- 20 Faz a recolha das requisições de combustível e encaminha-as para o sector de Contabilidade.
- 21 Cumpre os objectivos mensais estipulados.
- 22 Participa nas reuniões do sector comercial.
- 23 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área, e as políticas definidas pela D. Geral.
- 24 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 25 Dá sugestões sobre a disposição do stand e procede à sua modificação.
- 26 Cumpre os standards preconizados pela marca automóvel.
- 27 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 28 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 29 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 30 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 31 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 32 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação em técnicas de venda

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador

Requisitos Psicológicos

Apetência Comercial

Ambição

Capacidade de trabalhar em equipa

Capacidade de fazer uso da persuasão

Saber falar e ouvir

Postura assertiva

Factores Preferenciais

Boa apresentação

Experiência prévia

Conhecimentos sobre os produtos, a marca e a concorrência

ANEXO 11 – Descritivo da Função: Telefonista/ Recepcionista de stand

Nome da Função	TELEFONISTA/ RECEPCIONISTA DE STAND
Departamento	
Reporte Hierárquico	

Descrição da Função

Descrição Geral

Atendimento telefónico, acolhimento e encaminhamento dos clientes.

Responsabilidades

- 1 Recebe os clientes ao balcão e encaminha-os.
- 2 Recebe e encaminha todas as chamadas.
- 3 Quando os clientes não podem ser atendidos de imediato procura ficar com a sua mensagem e contacto telefónico para que posteriormente sejam contactados.
- 4 Recebe e encaminha para os destinatários todos os mails relativos à Garagem D. José e também envia alguns faxes.
- 5 Recebe, abre, separa, digitaliza e faz o registo em computador de toda a correspondência tanto recebida como expedida relativa à C.D.V., CIAAG e à Garagem D. José, Lda.. Esse registo é posteriormente enviado por e-mail para a Gerência.
- 6 Utiliza o badge de identificação.
- 7 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 8 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 9 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 10 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 11 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

9º ano de escolaridade

Competências Técnicas

Conhecimento de informática na óptica do utilizador: Word, Excel, Outlook e também Access para o registo da correspondência.

Perfil Psicológico

Dinamismo

Organização

Capacidade de comunicação

Responsabilidade

Postura assertiva

Saber ouvir

Factores Preferenciais

Formação na área de comunicação

Possuir formação ao nível da marca automóvel que o concessionário representa

ANEXO 12 – Responsável Call

Nome da Função	RESPONSÁVEL CALL
Departamento	Qualidade
Reporte Hierárquico	Responsável da Qualidade

Descrição da Função

Descrição Geral

Realizar questionários telefónicos de satisfação aos clientes da empresa.

Responsabilidades

- 1 Realizar questionários de satisfação telefónicos a todos os clientes particulares que adquiriram um VN, ou realizaram uma intervenção na oficina da Garagem D. José.
- 2 Regista resultados dos contactos e trata a informação estatisticamente de forma a elaborar um relatório de satisfação dos clientes.
- 3 Reporta informação ao Responsável da Qualidade.
- 4 Controla e faz o acompanhamento das campanhas técnicas.
- 5 Regista as reclamações dos clientes e informa o RQ.
- 6 Acompanha o tratamento das Reclamações dos Clientes.
- 7 Procura esclarecer dúvidas dos clientes ou então encaminha-os para os responsáveis.
- 8 Actualiza dados dos clientes no INCADEA e complementa com outros dados pessoais.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Conhecimento das diversas áreas da empresa

Estar, no mínimo, há um ano ao serviço da empresa

Requisitos Técnicos

Conhecimento de informática na óptica do utilizador: Word, Excel e Outlook

Requisitos Psicológicos

Aptidão para comunicar

Autónomo

Dinâmico

Disponível

Boa capacidade de gestão do tempo

Factores Preferenciais

Formação na área de comunicação

Formação ao nível da marca automóvel

ANEXO 13 – Descritivo da Função: Responsável de Peças

Nome da Função	RESPONSÁVEL DE PEÇAS
Departamento	Plataforma Peças
Reporte Hierárquico	Dr. José Gonçalves

Descrição da Função

Descrição Geral

Coordenação e acompanhamento da actividade do Sector de Peças e Acessórios.

Responsabilidades

- 1 Gere os stocks de peças e acessórios.
- 2 Confere as compras efectuadas, as vendas e a margem praticada de forma a rentabilizar ao máximo a actividade.
- 3 Valida a encomenda de peças para stock.
- 4 Gere e elabora a folha de caixa do sector.
- 5 É responsável pelo processo de venda de peças e acessórios.
- 6 Gere o relacionamento comercial com as marcas e é o representante directo de todas as marcas comercializadas.
- 7 Colabora na definição de objectivos globais e sectoriais.
- 8 Responsável pelo acompanhamento dos objectivos do seu sector por forma a garantir que sejam atingidos.
- 9 No final do ano coordena a realização do inventário das peças.
- 10 Garante a rentabilidade do seu sector.
- 11 Participa no CQ.
- 12 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 13 Informa os clientes sobre o estado das reclamações relativas ao seu sector.
- 14 Comunica todas as não conformidades ao RQ.
- 15 Analisa as causas das não conformidades ocorridas no seu sector.
- 16 Acompanha a implementação das acções correctivas no seu sector.
- 17 Propõe o fecho das acções correctivas aplicadas no seu sector ao RQ.
- 18 Divulga os planos anuais no seu sector: auditorias internas e formação.
- 19 Formaliza, implementa, acompanha e avalia os projectos relativos ao seu sector.

- 20 Promove e acompanha todas as acções de marketing relativas ao seu sector.
- 21 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa
- 22 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 23 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 24 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 25 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 26 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 27 Colabora na avaliação do seu desempenho.

Gestão de Pessoal

- 28 Garante que os seus colaboradores cumprem as suas tarefas, objectivos, procedimentos e políticas definidas pela D. Geral, coordenando as suas actividades.
- 29 Participa na identificação de necessidades de recursos humanos ou equipamentos para o seu sector.
- 30 Participa na selecção e recrutamento de novos elementos para o seu sector.
- 31 É responsável pelo acolhimento de novos colaboradores no seu sector.
- 32 Avalia as necessidades de formação dos seus colaboradores
- 33 Comunica as acções de formação aos seus colaboradores
- 34 Garante que os seus colaboradores frequentam as acções de formação para as quais são convocados.
- 35 Avalia a eficácia das acções de formação que os seus colaboradores frequentaram.
- 36 Efectua a avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação Superior em Gestão

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador: Word, Excel, Outlook e Internet

Conhecimentos de Inglês, Espanhol e Italiano

Requisitos Psicológicos

Capacidade de liderança

Capacidade de gestão de equipas

Capacidade de adaptação a novas circunstâncias

Factores Preferenciais

Experiência profissional em actividade similar

ANEXO 14 – Descritivo da Função: Caixeiro

Nome da Função	CAIXEIRO
Departamento	Plataforma Peças
Reporte Hierárquico	Responsável de Peças

Descrição da Função

Descrição Geral

Efectuar a gestão física de stocks, o atendimento de clientes, a encomenda e a recepção de encomendas. Vende mercadorias elaborando guias de remessa (vendas a dinheiro ou crédito) no momento da venda.

Responsabilidades

- 1 Receber e registar os pedidos dos clientes por telefone e pessoalmente.
- 2 Satisfazer as encomendas dos clientes: oficina, balcão e agentes.
- 3 Identificar as peças.
- 4 Consultar informação sobre os veículos em programas informáticos e na Internet.
- 5 Encomendar as peças em coordenação com o Responsável de Peças.
- 6 Definir prioridades ao efectuar encomendas de acordo com a localização geográfica do cliente e os transportadores.
- 7 Fazer orçamentos de material.
- 8 Receber, conferir, separar e arrumar as encomendas e, sempre que necessário, proceder à sua expedição.
- 9 Avisar os clientes de que as peças encomendadas chegaram.
- 10 Actualizar o stock informaticamente.
- 11 Emitir as VD e facturas relativas à venda de peças e acessórios.
- 12 Identificar e segregar todo o material não conforme.
- 13 Fazer a facturação.
- 14 Utilizar o badge de identificação.
- 15 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 16 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.
- 17 Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não

conformidade ou reclamação.

- 18 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 19 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 20 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 21 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 22 Participar na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Conhecimentos acerca de mecânica e das marcas de peças comercializadas

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de Informática na óptica do utilizador

Requisitos Psicológicos

Aptidão para o atendimento ao público

Capacidade de definir prioridades

Gosto pelo trabalho em equipa

Factores Preferenciais

Conhecimentos de Inglês, Espanhol e Italiano

Experiência profissional prévia na área

ANEXO 15 – Descritivo da Função: Ajudante de Caixeiro

Nome da Função	AJUDANTE DE CAIXEIRO
Departamento	Plataforma Peças
Reporte Hierárquico	

Descrição da Função

Descrição Geral

Apoiar na gestão física de stocks, no atendimento de clientes, na encomenda e recepção de encomendas.

Responsabilidades

- 1 Identificar as peças.
- 2 Consultar informação sobre os veículos em programas informáticos e na Internet.
- 3 Consultar os stocks.
- 4 Actualizar o stock informaticamente.
- 5 Apoiar na arrumação do stock.
- 6 Consultar o plano de marcações da oficina e preparar as peças necessárias para a data de forma que, quando o cliente vem à oficina, o material já está disponível para utilização.
- 7 Atribuir as peças às respectivas OR de acordo com as requisições de peças da oficina.
- 8 Elaborar o processo das viaturas que ainda estão na garantia dando conhecimento à marca das peças que foram utilizadas para que posteriormente sejam facturadas.
- 9 Utilizar o bagde de identificação.
- 10 No final do ano apoiar na realização do inventário das peças.
- 11 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 12 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.
- 13 Cumprir os standards preconizados pela PPA.
- 14 Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 15 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 16 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 17 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 18 Avaliar as acções de formação que frequentou.

19 Participar na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Conhecimentos acerca de mecânica e das marcas de peças comercializadas

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de Informática na óptica do utilizador

Requisitos Psicológicos

Aptidão para o atendimento ao público

Capacidade de definir prioridades

Gosto pelo trabalho em equipa

Factores Preferenciais

Conhecimentos de Inglês, Espanhol e Italiano

Experiência profissional

ANEXO 16 – Descritivo da Função: Técnico administrativo

Nome da Função	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
Departamento	Plataforma Peças
Reporte Hierárquico	Responsável de Peças

Descrição da Função

Descrição Geral

Responsável pelo apoio administrativo no sector de Peças.

Responsabilidades

- 1 Atende os clientes e esclarece dúvidas ou encaminha para o vendedor.
- 2 Efectua os pedidos de peças pela Internet e por Fax.
- 3 Factura as vendas.
- 4 Faz o arquivo das facturas, das guias de remessa, dos pedidos dos clientes e das guias de transporte.
- 5 Confere as cobranças efectuadas.
- 6 Mensalmente confere as guias de transporte com as facturas.
- 7 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 8 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 9 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico, quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 10 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 11 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 12 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 13 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 14 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação em secretariado

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador; Word, Excel, Outlook e Internet.

Requisitos Psicológicos

Capacidade de iniciativa e de organização

Competências de atendimento ao público

Capacidade de definir prioridades

Simpatia

Factores Preferenciais

Experiência prévia

ANEXO 17 – Descritivo da Função: Preparador técnico de peças e sobresselentes

Nome da Função	PREPARADOR TÉCNICO DE PEÇAS E SOBRESSELENTES
Departamento	Plataforma Peças
Reporte Hierárquico	Responsável de Peças

Descrição da Função

Descrição Geral

É responsável pela recepção e separação de mercadoria.

Responsabilidades

- 1 Recebe o material e confere-o com as guias dos pedidos efectuados.
- 2 Separa a mercadoria de acordo com o seu destino.
- 3 Apoia no arrumo do material que chega para stock.
- 4 Faz a facturação e o despacho do material para os transportadores.
- 5 Efectua orçamentos de marcas que não são comercializadas pela Plataforma SGPS e para a Auto Estrela.
- 6 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 7 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 8 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico, quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 9 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 10 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 11 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 12 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 13 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

12º ano de escolaridade

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador: Word, Excel, Outlook, Internet e MSN.

Requisitos Psicológico

Organização

Capacidade de bom relacionamento interpessoal

Gosto pelo trabalho em equipa

Factores Preferenciais

Conhecimentos de mecânica e electrónica

ANEXO 18 – Descritivo da Função: Chefe de oficina

Nome da Função	CHEFE DE OFICINA
Departamento	Oficina
Reporte Hierárquico	Responsável Após Venda/ Director Geral

Descrição da Função

Descrição Geral

Dirige e orienta directamente as pessoas afectas ao serviço de oficina no sentido de garantir a realização dos trabalhos em conformidade com os compromissos assumidos com o recepcionista relativamente à qualidade, custo e prazo de execução.

Responsabilidades

A. Diagnóstico

- 1 Interpretar os pedidos das OR's.
- 2 Acolher as viaturas que estão dentro da garantia e dar a ordem de reparação.
- 3 Detectar deficiências em veículos automóveis e determina as suas causas.

B. Seguimento dos trabalhos

- 4 Efectuar orçamentos de reparações.
- 5 Identificar e utilizar as ferramentas e os equipamentos adequados a cada intervenção, promove a sua limpeza e manutenção, assim como da oficina em geral.
- 6 Utilizar um Dispositivo de Medição de acordo com a sua ficha de aptidões.
- 7 Manter o recepcionista informado sobre o decorrer dos trabalhos.

C. Finalização dos trabalhos

- 8 Experimentar as viaturas em casos mais complicados.
- 9 Quando o trabalho está terminado, colocar a viatura em local visível na entrada da oficina e informar o recepcionista de que está pronta para que este proceda à sua entrega.

D. Gestão do grupo de trabalho

- 10 Apoiar os colaboradores da oficina no diagnóstico, reparação de avarias e afinações de um automóvel, garantindo a sua conveniente execução em tempo útil.

- 11 Controlar o tipo de serviço efectuado e o tempo dispendido.
- 12 Pode fazer a primeira verificação dos serviços efectuados pela sua equipa.
- 13 Supervisionar a limpeza diária da oficina e coordenar a limpeza semanal da mesma.
- 14 Providenciar reuniões e actividades sempre que considerar pertinente.

E. Responsabilidades gerais

- 15 Utilizar o badge de identificação.
- 16 Utilizar o vestuário apropriado e recomendado pela marca automóvel.
- 17 Abrir e encerrar a oficina.
- 18 Preocupar-se em ter os manuais técnicos e os recursos informáticos disponíveis e actualizados, pronto a serem consultados sempre que necessário por si e pelos seus colaboradores.
- 19 Ter conhecimento perfeito dos processos em vigor na empresa bem como do produto do construtor e das diferentes etapas de manutenção do veículo.
- 20 Estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores.
- 21 Dar formação técnica aos seus colaboradores.
- 22 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 23 Garantir a qualidade dos serviços prestados pela sua equipa de trabalho. Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 24 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 25 Cumpre os standards preconizados pela marca automóvel.
- 26 Cumpre as normas de Segurança e de Higiene.
- 27 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 28 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 29 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 30 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Licenciatura/ bacharelato em Eng.^ª Mecânica

Experiência profissional

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de línguas

Informática

Legislação

Requisitos Psicológicos

Capacidade de liderança

Capacidade para trabalhar em equipa

Empenho e disponibilidade.

Factores Preferenciais

ANEXO 19 – Descritivo da Função: Conselheiro técnico/ Mecânico-Master

Nome da Função	CONSELHEIRO TÉCNICO / MECÂNICO - MASTER
Departamento	Oficina
Reporte Hierárquico	Chefe de Oficina

Descrição da Função

Descrição Geral

É a referência, em termos técnicos, do Reparador Autorizado, devendo actualizar-se permanentemente acerca das evoluções na sua área de trabalho e é responsável pela actualização permanente dos conhecimentos técnicos do pessoal da oficina.

Assegura a qualidade das diferentes intervenções realizadas pelos operacionais intervindo directamente em casos técnicos complexos ou assistindo-os nas dificuldades que eventualmente tenham.

Responsabilidades

A. Diagnóstico

- 1 Interpretar os pedidos das OR's.
- 2 Detectar deficiências em veículos automóveis e determinar as suas causas.
Quando solicitado, participa no exame e ensaio da viatura e aconselha tecnicamente o cliente e os colegas.
- 3 Solicitar ao chefe de oficina a autorização para prosseguir com a reparação.

B. Seguimento dos trabalhos

- 4 Manter o Chefe de Oficina e/ou o Recepcionista informados sobre o decorrer dos trabalhos.
- 5 Efectuar a manutenção das viaturas de acordo com o plano de manutenção do fabricante.
- 6 É responsável pela segurança das viaturas a seu cargo.
- 5 Identificar e utilizar as ferramentas e os equipamentos adequados a cada intervenção e cuidar da sua limpeza e manutenção.
- 6 Consultar os manuais técnicos e a informação disponibilizada pela marca automóvel através da Internet.
- 7 Apoiar os colegas com dificuldades na realização de intervenções mecânicas ou eléctricas, garantindo a aplicação dos métodos do construtor.
- 8 Explicar de forma pedagógica os erros técnicos cometidos.

- 9 Quando na presença de situações complexas, contactar a plataforma técnica na qualidade de interlocutor privilegiado.
- 10 Utilizar um DMM de acordo com a sua ficha de aptidões.
- 11 Equilibra rodas.
- 12 Alinha direcções.
- 13 Foca faróis.
- 14 Faz a mudança de óleo e de filtros.

C. Finalização dos trabalhos

- 15 Experimentar a viatura depois de reparada.
- 16 Testa os veículos cujo diagnóstico tenha sido complexo.
- 17 Cuidar da apresentação do veículo.
- 18 Quando terminada a intervenção, informar o Chefe de Oficina que dará seguimento à entrega.
- 19 Garantir a qualidade dos serviços por si efectuados.
- 20 No final do dia, recolher as fichas de controlo do tempo dos colegas e deixá-las junto do recepcionista.

D. Responsabilidades Gerais

- 21 Utilizar o badge de identificação.
- 22 Utilizar o vestuário apropriado e recomendado pela marca automóvel.
- 23 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas. É responsável pela limpeza diária do seu espaço de trabalho e participa semanalmente na limpeza do espaço colectivo.
- 24 Participar nas reuniões e actividades propostas pelo Chefe de Oficina.
- 25 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 26 Cumprir os standards preconizados pela marca automóvel.
- 27 Cumprir as normas de Segurança e de Higiene.
- 28 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.
- 29 Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 30 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 31 Manter-se actualizado de forma autónoma e recebendo formação específica da marca automóvel.

- 32 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 33 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 34 Participar em conjunto com o Responsável Após Venda e o Chefe de Oficina na elaboração do plano de formação técnica para o pessoal da oficina.
- 35 Responsável pela formação, difusão e actualização das informações técnicas destinadas ao pessoal da oficina.
- 36 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação específica em mecânica

Requisitos Técnicos

Conhecimentos sobre as marcas de automóveis.

Requisitos Psicológicos

Disponibilidade e interesse por actualização contínua

Competência relacional

Sentido de grupo

Criatividade

Organização

Capacidade de negociação

Factores Preferenciais

ANEXO 20 – Descritivo da Função: Mecânico

Nome da Função	MECÂNICO
Departamento	Oficina
Reporte Hierárquico	Chefe de Oficina

Descrição da Função

Descrição Geral

Executar trabalhos de assistência e manutenção automóvel, respeitando as normas dos construtores e procurando sempre satisfazer os clientes.

Responsabilidades

A. Diagnóstico

- 1 Interpretar os pedidos das OR's.
- 2 Detectar deficiências em veículos automóveis e determinar as suas causas.
- 3 Solicitar ao chefe de oficina a autorização para prosseguir com a reparação.

B. Seguimento dos trabalhos

- 4 Efectuar a manutenção das viaturas de acordo com o plano de manutenção do fabricante.
- 5 Manter o Chefe de Oficina e/ou o Recepcionista informados sobre o decorrer dos trabalhos
- 6 Respeitar as indicações e o tempo de realização dos trabalhos fixados pelo Chefe de Oficina.
- 7 É responsável pela segurança das viaturas a seu cargo.
- 8 Identificar e utilizar as ferramentas e os equipamentos adequados a cada intervenção e cuidar da sua limpeza e manutenção.
- 9 Consultar os manuais técnicos e a informação disponibilizada pela marca automóvel através da Internet.
- 10 Utilizar um DMM de acordo com a sua ficha de aptidões.
- 11 Equilibra rodas.
- 12 Alinha direcções.
- 13 Foca faróis.
- 14 Faz a mudança de óleo e de filtros.

C. Finalização dos trabalhos

- 15 Experimentar a viatura depois de reparada.
- 16 Cuidar da apresentação do veículo.
- 17 Quando terminada a intervenção, informar o Chefe de Oficina que dará seguimento à entrega.
- 18 Garantir a qualidade dos serviços por si efectuados.

D. Responsabilidades Gerais

- 19 Utilizar o badge de identificação.
- 20 Utilizar o vestuário apropriado e recomendado pela marca automóvel.
- 21 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas. É responsável pela limpeza diária do seu espaço de trabalho e participa semanalmente na limpeza do espaço colectivo.
- 22 Manter-se actualizado.
- 23 Participar nas reuniões e actividades propostas pelo Chefe de Oficina.
- 24 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 25 Cumprir os standards preconizados pela marca automóvel.
- 26 Cumprir as normas de Segurança e de Higiene.
- 27 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.
- 28 Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 29 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 30 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 31 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 32 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação específica na área da mecânica

Requisitos Técnicos

Conhecimentos sobre as marcas de automóveis

Requisitos Psicológicos

Gosto pela profissão

Vontade de aprender
Disponibilidade e interesse por actualização contínua
Bom relacionamento interpessoal
Gosto pelo trabalho em equipa
Organizado
Espírito de iniciativa
Rigor
Respeito pelos métodos

Factores Preferenciais

Experiência prévia na área
Formação superior em Mecânica

ANEXO 21 – Descritivo da Função: Electricista Auto

Nome da Função	ELECTRICISTA AUTO
Departamento	Oficina
Reporte Hierárquico	Chefe de Oficina

Descrição da Função

Descrição Geral

Responsável pelo diagnóstico e pela execução de intervenções eléctricas/electrónicas em veículos automóveis.

Responsabilidades

A. Diagnóstico

- 1 Interpretar os pedidos das OR's.
- 2 Detectar deficiências em veículos automóveis relacionadas com a parte eléctrica, determinar as suas causas e providenciar a sua reparação.
- 3 Solicitar ao chefe de oficina a autorização para prosseguir com a reparação.

B. Seguimento dos trabalhos

- 4 Instalar, reparar e ensaiar circuitos e aparelhagem eléctrica.
[Circuitos e aparelhagem de sinalização, iluminação, acústica, aquecimento, ignição, combustível, gerador, distribuidor e acumulador.]
- 5 Efectuar a manutenção das viaturas de acordo com o plano de manutenção do fabricante.
- 6 Manter o Chefe de Oficina e/ou o Recepcionista informados sobre o decorrer dos trabalhos.
- 5 Respeitar as indicações e o tempo de realização dos trabalhos fixados pelo Chefe de Oficina.
- 6 É responsável pela segurança das viaturas a seu cargo.
- 7 Identificar e utilizar as ferramentas e os equipamentos adequados a cada intervenção e cuidar da sua limpeza e manutenção.
- 8 Consultar os manuais técnicos e a informação disponibilizada pela marca automóvel através da Internet.
- 9 Utilizar um DMM de acordo com a sua ficha de aptidões.

C. Finalização dos trabalhos

- 10 Experimentar a viatura depois de reparada.
- 11 Cuidar da apresentação do veículo.
- 12 Quando terminada a intervenção, informar o Chefe de Oficina que dará seguimento à entrega.
- 13 Garantir a qualidade dos serviços por si efectuados.

D. Responsabilidades Gerais

- 14 Utilizar o badge de identificação.
- 15 Utilizar o vestuário apropriado e recomendado pela marca automóvel.
- 16 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas. É responsável pela limpeza diária do seu espaço de trabalho e participa semanalmente na limpeza do espaço colectivo.
- 17 Manter-se actualizado.
- 18 Participar nas reuniões e actividades propostas pelo Chefe de Oficina.
- 19 Cumprir todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 20 Cumprir os standards preconizados pela marca automóvel.
- 21 Cumprir as normas de Segurança e de Higiene.
- 22 Participar activamente na melhoria contínua da sua função.
- 23 Preencher um RNC e comunicar ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 24 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 25 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 26 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 27 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

12º Ano de escolaridade

Formação específica em electricidade e mecânica.

Requisitos Técnicos

Domínio da informática na óptica do utilizador

Experiência prévia (preferencial)

Requisitos Psicológicos

Gosto pela área técnica

Competência relacional

Capacidade de organização

Criatividade

Capacidade de negociação

Gosto pelo trabalho em equipa

Disponibilidade para actualização contínua

Factores Preferenciais

ANEXO 22 – Descritivo da Função: Recepcionista de Oficina

Nome da Função	RECEPCIONISTA DE OFICINA
Departamento	Oficina
Reporte Hierárquico	Gerente Operacional

Descrição da Função

Descrição Geral

Responsável pela relação entre o Serviço Após Venda e o cliente.

Responsável pela recepção dos clientes, por compreender os seus pedidos e responsabiliza-se em nome do Serviço Após Venda pelas intervenções efectuadas.

Deve aconselhar convenientemente os clientes sobre a manutenção da viatura e reforçar a venda de serviços, peças e acessórios disponíveis.

Responsabilidades

A. Marcação

- 1 Atendimento pessoal na recepção da oficina ou telefónico até ao 3º toque.
- 2 Identificação da empresa e do recepcionista.
[“(Nome do reparador autorizado)... Bom dia! Fala... (Nome do recepcionista).”]
- 3 Planificar os trabalhos em função das horas disponíveis comunicadas pelo Chefe de Oficina, do número de mecânicos disponíveis e da tipologia dos serviços já marcados, e atendendo aos interesses do cliente.
- 4 Perguntar ao cliente toda a informação relativa aos dados do cliente, ao modelo do veículo e qual a finalidade da marcação.
- 5 Questionar sobre eventuais anomalias.
- 6 Se necessário, propor uma solução de mobilidade.
[veículo de substituição, transporte do reparador autorizado, táxi ou outra alternativa]
- 7 Despedir-se e confirmar a data e a hora da marcação.
- 8 Preparar a recepção do veículo.
- 9 Faz a separação dos diferentes serviços prestados através de um Mapa de Oficina.

B. Preparação

- 10 Abertura do Check List de Marcação/ Pré-OR.
- 11 Verificar histórico do cliente.

- 12 Verificar a existência de campanhas técnicas.
- 13 Verificar a existência de peças específicas (48 horas antes da vista do cliente) no sentido de assegurar um bom serviço ao cliente.
- 14 Efectuar orçamentos das peças.
- 15 Confirmação ou alteração da data da marcação mediante a disponibilidade das peças.
- 16 Garantir a disponibilidade da solução de mobilidade.
- 17 Contactar o cliente no sentido de confirmar a marcação na véspera da visita.

C. Recepção

- 18 Dar as boas vindas ao cliente.
- 19 Receber o cliente e a viatura no espaço máximo de 10 minutos.
- 20 Pedir o livro de revisões do cliente e dar início ao preenchimento do Check List de Marcação/ Pré-OR.
- 21 Convidar o cliente a deslocar-se à viatura e colocar as capas de protecção na mesma.
- 22 Questionar o cliente sobre eventuais anomalias.
- 23 Inspeccionar o veículo juntamente com o cliente.
[Inspeccionar na seguinte ordem: o interior, a frente, lateral direita e tejadilho, traseira, lateral esquerda e tejadilho.]
- 24 Propor serviços e produtos adicionais.
- 25 Confirmar a abertura da OR em frete ao cliente.
- 26 Aconselhar o cliente acerca da reparação.
- 27 Explicar os trabalhos que irão ser efectuados.
- 28 Dar uma estimativa do preço.
- 29 Marcar data e hora para entrega da viatura.
- 30 Solicitar ou confirmar o contacto telefónico do cliente.
- 31 Assinar a OR e solicitar ao cliente que também a assine. Entregar cópia da OR ao cliente.
- 32 Colocar as OR nas respectivas viaturas.
- 33 Entregar um cartão de visita ao cliente.

D. Seguimento

- 34 Contactar o cliente no caso de ser necessário efectuar trabalhos adicionais.
- 35 Faz o pedido de peças à Plataforma Peças e controla a chegada das mesmas.

- 36 É responsável por avisar o cliente de que a peça encomendada já chegou e de que a viatura está pronta.
- 37 Acompanhar os trabalhos oficinais para reportar ao cliente informação útil acerca da viatura.
- 38 Contactar o cliente se o serviço não estiver pronto.
- 39 Contactar o cliente caso o serviço esteja pronto antes da hora combinada.
- 40 Reajustar diariamente as marcações de oficina de forma a otimizar a carga oficial.
- 41 Registrar os trabalhos no Livro de Revisões e verificar se está tudo bem preenchido.
- 42 Preparar a entrega da viatura ao cliente.

E. Entrega

- 43 Cumprimentar o cliente.
- 43 Esclarecer o cliente acerca dos trabalhos efectuados.
- 44 Rever e explicar a factura junto do cliente e verificar a sua satisfação.
- 45 Referir o próximo serviço e entregar uma pasta com essa informação.
- 46 Solicitar ao cliente o pagamento de dívidas existentes à oficina para que a viatura possa sair da mesma.
- 47 Acompanhar o cliente no processo de pagamento.
- 48 Facturação dos serviços oficinais.
- 49 Convidar o cliente a deslocar-se até à viatura e perguntar-lhe se pretende ficar com as peças substituídas. Caso não o desejo informá-lo acerca do destino das mesmas.
- 50 Informar o cliente da importância da necessidade do próximo serviço.
- 51 Retirar as capas de protecção.
- 52 Despedir-se do cliente e agradecer a preferência.
- 53 Fechar e arquivar as OR's.

F. Responsabilidades gerais

- 54 Utilizar o badge de identificação.
- 55 Ter a área da recepção bem organizada, limpa e arrumada.
- 56 O telefone deve estar desimpedido.
- 57 Gerir os picos de recepção de serviço.
- 58 Faz o registo dos TEE (serviços solicitados ao exterior). Depois, dá entrada das facturas e passa-as para o sector da Contabilidade.
- 59 Deve entregar ao Director Geral o Mapa de Controlo da Picagem e o Mapa de Oficina.

- 60 Solicita a abertura de créditos à Plataforma Finance.
- 61 Elabora o caixa.
- 62 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico, quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 62 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela marca e pela D. Ger da empresa.
- 63 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 64 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 65 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 66 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 67 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 68 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Licenciatura em Engenharia Mecânica ou 12º ano de escolaridade de preferência na área da mecânica

Experiência prévia em função similar

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador

Formação das marcas automóveis sobre os produtos e garantias (preferencial)

Conhecimentos dos procedimentos das marcas automóveis (preferencial)

Domínio do Inglês e do Francês (preferencial)

Formação em atendimento ao público (preferencial)

Requisitos Psicológicos

Apetência comercial

Aptidão para o atendimento ao público

Capacidade de organização

Responsabilidade e auto-confiança

Orientação para a satisfação do cliente

Perspicácia e rigor
Bom relacionamento
Honestidade
Dinamismo e disponibilidade
Espírito de equipa
Boa apresentação

Factores Preferenciais

ANEXO 23 – Descritivo da função: Escriturário

Nome da Função	ESCRITURÁRIO
Departamento	Administrativo e Financeiro
Reporte Hierárquico	Responsável Administrativo e Financeiro

Descrição da Função

Descrição Geral

É responsável pela gestão e controlo do economato. Deve redigir relatórios, cartas e notas informativas, dando-lhes o seguimento apropriado. Gere cobranças e pagamentos. Supervisiona as tarefas de tesouraria, responsabilizando-se pelos valores da caixa. Confere facturas e notas de crédito de fornecedores.

Responsabilidades

- 1 Receber, analisar e processar pagamentos efectuados por clientes.
- 2 Verificar as folhas de caixa.
- 3 Efectuar a conferência de facturas e Notas de Crédito de fornecedores de todos os sectores da empresa com base nos elementos de conferência que lhe são fornecidos.
- 4 Emitir listagens de conta corrente.
- 5 Executar outras tarefas relacionadas com operações financeiras, de acordo com parâmetros definidos.
- 6 Manter os dados do INCADEA actualizados.
- 7 Gerir as cobranças da carteira de clientes no INCADEA.
- 8 Acompanhar e assegurar o cumprimento dos prazos de pagamento acordados.
- 9 Cumprir as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 10 Participar na identificação das suas necessidades de formação.
- 11 Frequentar as acções de formação para as quais é convocado.
- 12 Avaliar as acções de formação que frequentou.
- 13 Participar na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

12º ano de escolaridade

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador.

Requisitos Psicológicos

Capacidade de organização

Factores Preferenciais

Experiência prévia na área

ANEXO 24 – Descritivo da função: Secretário comercial

Nome da Função	SECRETÁRIO COMERCIAL
Departamento	Comercial
Reporte Hierárquico	Director Geral

Descrição da Função

Descrição Geral

Redige relatórios, cartas, notas informativas e documentos dando-lhes o seguimento apropriado.

Responsabilidades

- 1 Faz a facturação automóvel de todas as marcas.
- 2 É responsável pela contabilidade ao nível do processo de compra de automóveis.
- 3 Faz o controlo do stock de viaturas.
- 4 Encomenda de VO's.
- 5 Efectua o pedido de matrículas da CDV.
- 6 Controla toda a informação da Opel e reencaminha-a para os diferentes sectores.
- 7 É responsável pela realização dos mapas de campanhas da Opel.
- 8 Efectua Notas de Débito.
- 9 Faz o processo dos VO's da Auto Estrela.
- 10 Efectua o processo burocrático das propostas de vendas.
- 11 Trata dos processos de extensão de garantia dos veículos automóveis encaminhados pela oficina e pelos vendedores.
- 12 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 13 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 14 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 15 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 16 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação em contabilidade, fiscalidade e gestão

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador

Requisitos Psicológicos

Capacidade de organização

Factores Preferenciais

Experiência prévia

ANEXO 25 – Descritivo da função – Técnico oficial de contas (TOC)

Nome da Função	TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS (TOC)
Departamento	Contabilidade
Reporte Hierárquico	Director Geral

Descrição da Função

Descrição Geral

Gere a Contabilidade da Garagem D. José, Lda. e da CDV cumprindo todos os requisitos legais, fiscais e contabilísticos. É responsável por questões relacionadas com a gestão administrativa de pessoal na Garagem D. José Lda..

Responsabilidades

Contabilidade

- 1 Efectua análises financeiras.
- 2 Efectua a escrituração dos registos e livros de contabilidade.
- 3 É responsável pelo processo de garantia depois de acordada com o cliente.
- 4 Efectua reconciliações bancárias e de contas.
- 5 Estuda a planificação dos circuitos contabilísticos, analisando os diversos sectores de actividade da empresa de forma a assegurar uma recolha de elementos precisos com vista à determinação de custos e resultados da actividade.
- 6 Fornece os elementos contabilísticos necessários à definição da política orçamental e organiza e assegura o controlo de execução do orçamento.
- 7 Proceda ao apuramento de resultados, dirigindo o encerramento das contas e a elaboração do respectivo balanço, que apresenta e assina.
- 8 Apoia o RAF no apuramento de indicadores de Gestão.
- 9 Lança documentos e é responsável pela conferência das contas.
- 10 Garante que todas as obrigações fiscais e contabilísticas estão em conformidade com a legislação aplicável e que os prazos são cumpridos.
- 11 Actualiza-se permanentemente relativamente à legislação que se relaciona com a sua área.
- 12 Colabora activamente com o grupo de auditores da Plataforma SGPS.
- 13 Participa nos grupos de trabalho que envolvam alterações de procedimentos administrativos e financeiros.
- 14 Faz, mensalmente, acertos de contas com clientes que sejam também fornecedores, não descurando as relações inter-grupo.

Gestão de Pessoal

- 15 Na Garagem D. José, Lda. efectua o processo relativo à admissão de pessoal que inclui o contrato de trabalho, a inscrição do trabalhador na segurança social e, se aplicável, efectua também o pedido de apoio à contratação.
- 16 Efectua mensalmente o processamento dos salários. Essa informação é depois enviada de forma que o Técnico Administrativo e Financeiro proceda ao pagamento e a TOC Joana Neves os contabilize no plano de negócios.
- 17 Efectua todo o processo inerente a demissões e saídas de pessoal da empresa.
- 18 Quando necessário, estabelece a relação entre a administração e o advogado.
- 19 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 20 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 21 Cumpre os standards preconizados pela PPA.
- 22 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 23 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 24 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 25 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 26 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 27 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Ser Técnico Oficial de Contas inscrito na CTOC (Câmara Dos TOC)

Formação superior em Gestão, Contabilidade ou Economia

Requisitos Técnicos

Conhecimentos específicos do sector automóvel

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador (Excel, Word e Outlook) e também do Gest
Exper

Requisitos Psicológicos

Capacidade de organização e de gestão do tempo

Disponibilidade e interesse por actualização contínua

Gosto pelo trabalho em equipa

Factores preferenciais

Formação contínua da CTOC

Experiência prévia

ANEXO 26 – Descritivo da função: Técnico oficial de contas (TOC)2

Nome da Função	TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS (TOC)2
Departamento	Contabilidade
Reporte Hierárquico	Director Geral

Descrição da Função

Descrição Geral

Gere a Contabilidade da Garagem D. José, Lda. e da CIAAG cumprindo todos os requisitos legais, fiscais e contabilísticos.

Responsabilidades

- 1 Efectua análises financeiras.
- 2 Efectua a escrituração dos registos e livros de contabilidade.
- 3 É responsável pelo processo de garantia depois de acordada com o cliente.
- 4 Efectua reconciliações bancárias e de contas.
- 5 Estuda a planificação dos circuitos contabilísticos, analisando os diversos sectores de actividade da empresa de forma a assegurar uma recolha de elementos precisos com vista à determinação de custos e resultados da actividade.
- 6 Fornece os elementos contabilísticos necessários à definição da política orçamental e organiza e assegura o controlo de execução do orçamento.
- 7 Procede ao apuramento de resultados, dirigindo o encerramento das contas e a elaboração do respectivo balanço, que apresenta e assina.
- 8 Apoia o RAF no apuramento de indicadores de Gestão.
- 9 Lança documentos e é responsável pela conferência das contas.
- 10 Garante que todas as obrigações fiscais e contabilísticas estão em conformidade com a legislação aplicável e que os prazos são cumpridos.
- 11 Actualiza-se permanentemente relativamente à legislação que se relaciona com a sua área.
- 12 Colabora activamente com o grupo de auditores da Plataforma SGPS.
- 13 Participa nos grupos de trabalho que envolvam alterações de procedimentos administrativos e financeiros.
- 14 Faz, mensalmente, acertos de contas com clientes que sejam também fornecedores, não descurando as relações inter-grupo.

- 15 Prepara os mapas de gestão para a gerência e Plataforma SGPS.
- 16 Prepara todos os mapas de reporting mensais às marcas.
- 17 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 18 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 19 Cumpre os standards preconizados pela PPA.
- 20 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 21 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 22 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 23 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 24 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 25 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Ser Técnico Oficial de Contas inscrito na CTOC (Câmara dos TOC)

Formação superior em Gestão, Contabilidade ou Economia

Requisitos Técnicos

Conhecimentos específicos do sector automóvel

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador (Excel, Word e Outlook) e também do Gest Exper

Requisitos Psicológicos

Capacidade de organização e de gestão do tempo

Disponibilidade e interesse por actualização contínua

Gosto pelo trabalho em equipa

Factores Preferenciais

Formação contínua da CTOC

Experiência prévia

ANEXO 27 – Descritivo da função: Assistente do gestor de negócios

Nome da Função	ASSISTENTE DO GESTOR DE NEGÓCIOS
Empresa	Plataforma Finance
Reporte Hierárquico	Gestor de Negócios

Descrição da Função

Descrição Geral

Apoia o Gestor de Negócios na prestação de serviços financeiros a todas as empresas da Plataforma SGPS, S.A. e na prospecção de negócios a particulares e outras empresas externas.

Responsabilidades

- 1 Acompanha todo o processo de financiamento recolhendo os dados do cliente, propondo o financiamento às financeiras, emitindo os contratos e enviando toda a documentação final para a financeira.
- 2 Efectua mapas de análise mensal, trimestral, semestral e anual acerca: do número de VN e VO vendidas comparando com o ano anterior; e do cálculo das comissões dos vendedores.
- 3 Os mapas de análise seguem os protocolos das financeiras.
- 4 Os mapas de análise são realizados por concessionário automóvel, por financeira e também globais.
- 5 Faz atendimento ao público por telefone e pessoalmente.
- 6 Faz simulação de financiamentos.
- 7 Apoia na área dos seguros, fazendo simulações de seguros e procedendo à emissão do certificado provisório/ carta verde.
- 8 Recebe pagamentos.
- 9 Expede a correspondência.
- 10 Trata das inscrições de reserva das VO.
- 11 Monitoriza as financeiras para verificar se estão a alcançar os objectivos propostos.
- 12 Faz o arquivo das propostas de financiamento.
- 13 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 14 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 15 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 16 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 17 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.

- 17 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 19 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação em Gestão

Experiência na área

Competências Técnicas

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador: Word e Excel.

Perfil Psicológico

Capacidade de organização

Postura assertiva

Apetência para o contacto pessoal

ANEXO 28 – Descritivo da função: Gestor de negócios

Nome da Função	GESTOR DE NEGÓCIOS
Departamento	Plataforma Finance
Reporte Hierárquico	Direcção Geral

Descrição da Função

Descrição Geral

Procura dinamizar a venda de produtos financeiros a empresas da Plataforma SGPS, S.A. e também a empresas externas. Tem como principais objectivos facilitar a venda, fidelizar clientes e rentabilizar o negócio.

Responsabilidades

- 1 Elabora propostas.
- 2 Acompanha a implementação de soluções e contactos pré-venda.
- 3 Vende, retém e fideliza clientes.
- 4 Atende e acompanha clientes de stand, ao mesmo tempo que mantém uma relação próxima com as equipas de venda.
- 5 Apoia os clientes aquando de simulações de financiamento.
- 6 Elabora propostas e protocolos mais simples.
- 7 Efectua visitas e apoio comercial aos pontos de venda descentralizados.
- 8 Procura converter o cliente de pronto pagamento em cliente de financiamento.
- 9 Envia informação de interesse aos clientes.
- 10 Promove e acompanha todas as acções de marketing relativas ao seu sector.
- 11 Emite contratos de financiamento e de seguro.
- 12 Decide em que financeira o negócio será efectuado tendo em conta as características de ambos.
- 13 Verifica a documentação necessária para se proceder à entrega de viaturas financiadas.
- 14 Acompanha os clientes em fim de garantia ou contrato de manutenção.
- 15 Faz acompanhamento Após Venda.
- 16 Estabelece a interface entre os clientes e as financeiras.
- 17 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.

- 18 Participa no CO.
- 19 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 20 Informa os clientes sobre o estado das reclamações relativas ao seu sector.
- 21 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 22 Participa na identificação das suas necessidades de formação.
- 23 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 24 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 25 Colabora na sua avaliação de desempenho.

1. Responsabilidades de gestão do sector

- 26 Colabora na definição de objectivos globais e sectoriais.
- 27 Negoceia anualmente as condições de financiamento e define objectivos de venda.
- 28 Garante a implementação dos procedimentos e regras definidas pelo D. Geral no seu sector e a rentabilidade do sector.
- 29 Garante que os seus colaboradores cumprem as suas tarefas, objectivos, procedimentos e políticas definidas pela D. Geral.
- 30 Divulga os planos anuais no seu sector: auditorias internas e formação.
Formaliza, implementa, acompanha e avalia os projectos relativos ao seu sector.

2. Responsabilidades de gestão dos recursos humanos

- 31 Participa na identificação de necessidades de recursos humanos ou de equipamentos para o seu sector.
- 32 Participa na selecção e recrutamento de novos elementos para o seu sector.
- 33 É responsável pelo acolhimento de novos colaboradores no seu sector.
- 34 Avalia as necessidades de formação dos seus colaboradores.
- 35 Comunica as acções de formação aos seus colaboradores.
- 36 Garante que os seus colaboradores frequentam as acções de formação para as quais são convocados.
- 37 Avalia a eficácia das acções de formação que os seus colaboradores frequentaram.
- 38 Efectua a avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação em área financeira ou comercial

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador

Requisitos Psicológicos

Muita disponibilidade

Versatilidade

Apetência para o relacionamento interpessoal

Disponibilidade e interesse por actualização contínua

Factores Preferenciais

Experiência profissional

Conhecimento do produto

ANEXO 29 – Descritivo da função: Técnico Administrativo

Nome da Função	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
Departamento	Administrativo e Financeiro
Reporte Hierárquico	Responsável Administrativo e Financeiro

Descrição da Função

Descrição Geral

Apoiar o Responsável Administrativo e Financeiro nas suas actividades. Facturar viaturas e controlar os stocks contabilísticos.

Responsabilidades

- 1 Efectua a facturação de VN e VO.
- 2 Efectua o controlo das contas bancárias e as respectivas reconciliações bancárias.
- 3 Efectua o controlo contabilístico dos stocks: VN, VO, peças e trabalhos em curso.
- 4 Efectua o processamento de salários, letras, cheques, débitos e toda a outra documentação administrativa.
- 5 Operacionaliza o sistema Netting (sistema informático para controlo da c/c com o importador).
- 6 Processa o pagamento aos fornecedores.
- 7 Arquiva os recibos.
- 8 Confere diariamente o caixa da oficina.
- 9 Processa toda a documentação relativa aos seguros automóveis e envia-a para as companhias de seguros.
- 10 Processa a informação relativa às comissões.
- 11 Apoia o RAF no apuramento de indicadores de gestão.
- 12 Cumpre todos os procedimentos inerentes à sua área e as políticas definidas pela D. Geral da empresa.
- 13 Participa activamente na melhoria contínua da sua função.
- 14 Cumprimento dos standards preconizados pelas marcas automóveis.
- 15 Preenche um RNC e comunica ao seu superior hierárquico, quando em presença de uma não conformidade ou reclamação.
- 16 Cumpre as tarefas de manutenção preventiva dos equipamentos e infra-estruturas que lhe estão atribuídas.
- 17 Participa na identificação das suas necessidades de formação.

- 18 Frequenta as acções de formação para as quais é convocado.
- 19 Avalia as acções de formação que frequentou.
- 20 Participa na avaliação do seu desempenho.

Perfil da Função

Requisitos Mínimos

Formação superior na área contabilística

Requisitos Técnicos

Conhecimentos de informática na óptica do utilizador; Word, Excel e Outlook

Requisitos Psicológicos

Capacidade de iniciativa e de organização

Factores Preferenciais

Experiência prévia

ANEXO 30 – Documento para Avaliação de Desempenho existente na organização

Período de avaliação: ___/___/___ a ___/___/___

Nome: _____

Função: _____

Critérios de Classificação:

1 - Insuficiente 2 - Fraco 3 - Esperado 4 - Forte 5 - Excelente

	1	2	3	4	5
<p>Conhecimentos do trabalho:</p> <p>Adequação dos conhecimentos técnico- práticos do trabalhador, relativamente à sua função actual. Autonomia no desempenho.</p>					
<p>Capacidade de aperfeiçoamento e adaptação:</p> <p>Capacidade de adquirir novos conhecimentos, e de corrigir deficiências e “pontos fracos” do desempenho.</p>					
<p>Capacidade de execução:</p> <p>Capacidade de ordenar, programar e executar; superar dificuldades.</p>					
<p>Iniciativa:</p> <p>Capacidade para aceitar e desenvolver novos processos e métodos de trabalho e agir em situações novas, ou não tipificadas, tendo em conta as normas internas de organização.</p>					
<p>Relacionamento Interpessoal:</p> <p>Disponibilidade para cooperar com colegas, serviços e hierarquias, promovendo a melhoria dos resultados do grupo.</p>					
<p>Qualidade de trabalho:</p> <p>Capacidade e perfeição na execução do trabalho, dentro dos prazos fixados, tomando em atenção a frequência e gravidade dos erros cometidos.</p>					
<p>Respeito pelas instruções:</p> <p>Está atento e cumpre os procedimentos de qualidade, higiene e segurança.</p>					

PREENCHIMENTO SÓ PARA CARGOS DE CHEFIA					
Capacidade de direcção e planeamento: Capacidade de prever, definir e planear objectivos, assim como de controlar resultados.					
Sentido formativo: Interesse e capacidade para promover a melhoria dos seus colaboradores e para transmitir os próprios conhecimentos e experiência.					
Capacidade de rentabilização dos recursos e meios: Capacidade de racionalização e optimização dos meios materiais e humanos sob a sua responsabilidade.					

Total: _____

Classificação: _____

AVALIAÇÃO COMPLEMENTAR

PONTOS A DESTACAR NO SUBORDINADO	
Ao nível Comportamental	Ao nível Técnico/Profissional

PONTOS A MELHORAR NO SUBORDINADO	
Ao nível Comportamental	Ao nível Técnico/Profissional

O colaborador cumpre os requisitos definidos para a função?

Sim

Não

Soluções (Oportunidades de melhoria):

Maior acompanhamento

Formação:

Comportamental

Técnica

Especifique os domínios de acordo com o impresso "Levantamento das Necessidades de Formação":

Enquadramento em nova função: Sim Não

Se sim, qual: _____

Outros:

Avaliadores		Avaliado
Direcção	Responsável Unidade de Negócio	Concorda? Sim__ Não__
Data: ____ / __ / __	Data: ____ / __ / __	Data: ____ / __ / __
Assinatura:	Assinatura:	Assinatura:

Anualmente, cada Responsável avalia os colaboradores afectos à sua área. Esta avaliação é feita através do impresso “Mapa de Avaliação de Desempenho”.

Na avaliação de desempenho o Responsável de Área deve ter em consideração as actividades que se seguem.

- Compreender os critérios de avaliação e as indicações para uma boa avaliação.
- Analisar os níveis de cada critério e saber diferenciá-los devidamente.
- Eliminar todas as dúvidas acerca do questionário.
- Fazer uma retrospectiva acerca do desempenho de cada colaborador, prossecução de objectivos e relacionamento com a equipa de trabalho.
- Se entender necessário, para eventuais dúvidas na avaliação recorra à sua hierarquia directa.
- Assinalar com um X a sua decisão:

1 = Desempenho Insuficiente

2 = Desempenho Fraco

3 = Desempenho Esperado

4 = Desempenho Forte

5 = Desempenho Excelente

- Registrar aspectos que justifiquem a sua decisão.
 - Contabilizar o total de pontos e atribuir a posição consoante a Tabela de Classificação Global.
 - Por último proceder à avaliação qualitativa do seu colaborador, conforme o formulário de avaliação complementar.
-

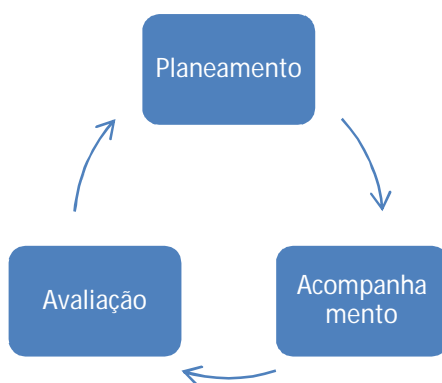
Tabela de Classificação Global

Nível de desempenho	Pontuação Total Não Chefias	Pontuação Total Chefias
Insatisfatório	de 7 a 10 pontos	De 10 a 15 pontos
Abaixo da Média	de 10 a 16 pontos	De 15 a 24 pontos
Médio	de 17 a 24 pontos	De 25 a 34 pontos
Acima da Média	de 25 a 31 pontos	De 35 a 44 pontos
Excelente	de 32 a 35 pontos	De 45 a 50 pontos

MANUAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ESTE MANUAL TEM COMO FINALIDADE AUXILIAR OS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO NA COMPREENSÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR QUE IRÃO PASSAR.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONSTITUI UM PROCESSO QUE TEM LUGAR AO LONGO DE UM ANO, SENDO DIVIDIDO EM 3 FASES: PLANEAMENTO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO. O PRESENTE MANUAL DESENVOLVER-SE-Á AO LONGO DAS TRÊS FASES SUPRA MENCIONADAS.



As fases da avaliação de desempenho

FASE 1: PLANEAMENTO (JANEIRO)

Neste momento tem lugar uma primeira reunião entre o avaliador e o avaliado onde o avaliador transmite a filosofia de desempenho da empresa; onde o avaliado se prepara para se auto-avaliar e para ser avaliado pelo seu superior hierárquico; onde são acordados os objectivos anuais e quadrimestrais, as dimensões comportamentais e as atitudes que vão constar das Fichas de Avaliação de Desempenho e de Auto-Avaliação de Desempenho; e onde são agendadas as outras três reuniões (duas de acompanhamento e uma final).

FASE 2: ACOMPANHAMENTO

Após a primeira reunião, deve manter-se uma relação próxima entre o superior hierárquico e o seu subordinado no sentido de ambos trocarem informação que considerem pertinente e de o supervisor estar atento e apoiar sempre que necessário seu subordinado no desempenho.

Para garantir que o acompanhamento é efectuado, são marcadas duas reuniões (uma para Abril e outra para Agosto) de carácter informal onde, utilizando as Fichas de Avaliação de Desempenho e a de Auto-Avaliação de Desempenho, deve ser feito um balanço do desempenho manifestado até então, e ajudar os avaliados a compreenderem a qualidade do seu desempenho, assim como motivá-los para aumentar o desempenho. Deve analisar-se se os objectivos estão a ser alcançados, se é necessário redireccionar alguns caminhos, se é necessário maior acompanhamento da parte do supervisor hierárquico, se são necessários mais recursos matérias, financeiros ou formação para que seja alcançado um bom desempenho.

FASE 3: AVALIAÇÃO (DEZEMBRO)

No final do ano tem lugar a AD em si mesma, em que o avaliado deve preencher a última coluna da Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho e o avaliador deve preencher também a última coluna da Ficha de Avaliação do Desempenho.

Por fim, terá lugar uma 4ª Reunião com carácter formal. Neste momento, o avaliador e o avaliado reflectem acerca da auto-avaliação e da avaliação efectuada pelo supervisor e fazem o balanço final, fazem o levantamento de necessidades e começam a projectar os componentes a serem avaliados no ano seguinte.

ANEXO 32 – Manual de apoio ao preenchimento da ficha de Avaliação do Desempenho

MANUAL DE APOIO AO PREENCHIMENTO DA FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Esta ficha deve ser preenchida apenas pelo supervisor/ avaliador.

✓ ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Preencher estes campos no início do ano com as informações de identificação relativas ao avaliado e a si mesmo.

✓ PERÍODO EM AVALIAÇÃO E DATA DA AVALIAÇÃO:

Neste espaço devem ser colocadas as datas acordadas no início do ano entre o avaliado, o avaliador e a gerência relativas aos períodos de avaliação e as datas em que estes decorrerão.

✓ 1. MISSÃO DA FUNÇÃO

Descrever de forma breve a missão da classe profissional a que o avaliado pertence (esta descrição deve corresponder à que consta na Descrição e Análise de Funções).

✓ 2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

✓ 2.1. OBJECTIVOS:

No final do ano anterior ou no início do ano em que a avaliação é feita, devem ser acordados entre o avaliado, o avaliador e a gerência os objectivos anuais e trimestrais para a função. Assim, neste espaço devem especificar-se esses objectivos, assim como os indicadores de medida quantitativos e ou qualitativos que permitirão determinar o grau de realização dos mesmos.

✓ 2.1.1. AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS:

Neste espaço existem 3 colunas, devendo cada uma delas ser preenchida apenas na data acordada e que consta no início da Ficha.

O nível de realização de cada objectivo deve ser pontuado na coluna "Avaliação" de acordo com a escala aí presente:

- 1: Insuficiente = Não cumpriu o objectivo.

- 3: Bom = Cumpriu o objectivo.

- 5: Excelente = Superou o objectivo.

A Classificação Total consiste no somatório dos pontos (1/ 3/ 5) atribuídos em relação ao total de 25 pontos. A percentagem da Classificação Total dos objectivos é igual a: $\frac{\text{total dos pontos obtidos} \times 100}{25}$.

✓ 2.2. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

Neste espaço deverão ser especificadas as competências comportamentais a serem avaliadas durante o período em avaliação acordadas entre o avaliado, o avaliador e a gerência.

✓ 2.2.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

Neste espaço existem 3 colunas, devendo cada uma delas ser preenchida apenas na data acordada e que consta no início da Ficha.

A Avaliação das competências comportamentais segue uma escala de pontos (1/ 3/ 5) em que:

- 1: Insuficiente = Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência.
- 3: Bom = Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência.
- 5: Excelente = Supera o modelo de comportamentos definido para a competência.

A Classificação Total consiste no somatório dos pontos (1/ 3/ 5) atribuídos em relação ao total de 15 pontos. A percentagem da Classificação Total dos objectivos é igual a: $\frac{\text{total dos pontos obtidos} \times 100}{15}$.

✓ 2.3. ATITUDE PESSOAL

Neste espaço deverão ser especificadas as atitudes a serem avaliadas durante o período em avaliação acordadas entre o avaliado, o avaliador e a gerência.

✓ 2.3.1. AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

Neste espaço existem 3 colunas, devendo cada uma delas ser preenchida apenas na data acordada e que consta no início da Ficha.

Neste campo o avaliador avalia as atitudes pessoais do avaliado, seguindo a seguinte escala:

- 1: Insuficiente = Não atinge o modelo de comportamentos definido para a atitude.
- 3: Bom = Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a atitude.
- 5: Excelente = Supera o modelo de comportamentos definido para a atitude.

A Classificação Total consiste no somatório dos pontos (1/ 3/ 5) atribuídos em relação ao total de 25 pontos. A percentagem da Classificação Total dos objectivos é igual a: $\frac{\text{total dos pontos obtidos} \times 100}{25}$.

✓ 3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

Neste campo será calculada a avaliação final do desempenho do avaliado em termos qualitativos e quantitativos

Para se obter a classificação final total ter-se-á que efectuar um conjunto de cálculos a partir dos dados das últimas colunas. Assim, a Classificação final total é igual ao somatório da Classificação da avaliação dos objectivos ponderada + a Classificação das competências comportamentais ponderada + a Classificação da atitude pessoal ponderada.

Classificação da avaliação dos objectivos ponderada = $\frac{40 \times \text{Classificação obtida em \%}}{100}$.

Classificação da avaliação das competências comportamentais ponderada = $\frac{40 \times \text{Classificação obtida em \%}}{100}$.

Classificação da avaliação da atitude pessoal ponderada = $\frac{20 \times \text{Classificação obtida em \%}}{100}$.

A Avaliação final em termos qualitativos seguirá a seguinte escala:

- Desempenho Insuficiente: até 49% inclusive
- Desempenho Bom: 50% a 59%
- Desempenho Excelente: a partir de 60% inclusive

✓ 4. IDENTIFICAÇÃO DE ÁREAS A MELHORAR E DE POSSÍVEIS ACÇÕES DE FORMAÇÃO A REALIZAR NO FUTURO

Este campo destina-se ao levantamento de necessidades de formação e deverá ser mais aprofundado numa Ficha de Levantamento de Necessidades de Formação apropriada.

✓ 5. HOMOLOGAÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO ATRIBUÍDA

Este campo destina-se à homologação da avaliação, devendo dela constar as assinaturas do avaliado, do avaliador e da gerência. Para além disso, os intervenientes dispõem também de um espaço onde poderão efectuar as observações que considerem pertinentes.

ANEXO 33 – Manual de apoio ao preenchimento da ficha de Auto-Avaliação do Desempenho

MANUAL DE APOIO AO PREENCHIMENTO DA FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Esta ficha deve ser preenchida apenas pelo avaliado.

✓ ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Preencher estes campos no início do ano com as informações de identificação relativas ao avaliado.

✓ PERÍODO EM AVALIAÇÃO E DATA DA AVALIAÇÃO:

Neste espaço devem ser colocadas as datas acordadas no início do ano entre o avaliado, o avaliador e a gerência relativas aos períodos de avaliação e as datas em que estes decorrerão.

✓ 1. MISSÃO DA FUNÇÃO

Preencher com a informação que consta na Descrição e Análise de Funções.

✓ 2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

✓ 2.1. OBJECTIVOS:

No final do ano anterior ou no início do ano em que a avaliação é feita, devem ser acordados entre o avaliado, o avaliador e a gerência os objectivos anuais e trimestrais para a função. Assim, neste espaço devem especificar-se esses objectivos, assim como os indicadores de medida quantitativos e ou qualitativos que permitirão determinar o grau de realização dos mesmos.

✓ 2.1.1. GRAU DE CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS:

Neste espaço existem 3 colunas, devendo cada uma delas ser preenchida apenas na data acordada e que consta no início da Ficha.

O avaliado deve responder à seguinte questão: *Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?*

O nível de realização de cada objectivo deve ser pontuado acordo com a escala aí presente:

- 1: Insuficiente = Não cumpri todos os objectivos.

- 3: Bom = Cumpri os objectivos.

- 5: Excelente = Superei claramente os objectivo.

A Classificação Total consiste no somatório dos pontos (1/ 3/ 5) atribuídos em relação ao total de 25 pontos. A percentagem da Classificação Total dos objectivos é igual a: $\frac{\text{total dos pontos obtidos} \times 100}{25}$.

✓ 2.1.2. FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Neste espaço o avaliado deve indicar quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

✓ 2.2. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

Neste espaço deverão ser especificadas as competências comportamentais a serem avaliadas durante o período em avaliação acordadas entre o avaliado, o avaliador e a gerência.

✓ 2.2.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

Neste espaço existem 3 colunas, devendo cada uma delas ser preenchida apenas na data acordada e que consta no início da Ficha.

A Avaliação das competências comportamentais segue uma escala de pontos (1/ 3/ 5) em que:

- 1: Insuficiente = Não atingi o modelo de comportamentos definido para a competência.

- 3: Bom = Enquadro-me no modelo de comportamentos definido para a competência.
- 5: Excelente = Superei o modelo de comportamentos definido para a competência.

A Classificação Total consiste no somatório dos pontos (1/ 3/ 5) atribuídos em relação ao total de 15 pontos. A percentagem da Classificação Total dos objectivos é igual a: $\frac{\text{total dos pontos obtidos} \times 100}{15}$.

✓ 2.3. ATITUDE PESSOAL

Neste espaço deverão ser especificadas as atitudes a serem avaliadas durante o período em avaliação acordadas entre o avaliado, o avaliador e a gerência.

✓ 2.3.1. AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

Neste espaço existem 3 colunas, devendo cada uma delas ser preenchida apenas na data acordada e que consta no início da Ficha.

Neste campo o avaliador avalia as atitudes pessoais do avaliado, seguindo a seguinte escala:

- 1: Insuficiente = Não atingi o modelo de comportamentos definido para a atitude.
- 3: Bom = Enquadro-me no modelo de comportamentos definido para a atitude.
- 5: Excelente = Superei o modelo de comportamentos definido para a atitude.

A Classificação Total consiste no somatório dos pontos (1/ 3/ 5) atribuídos em relação ao total de 25 pontos. A percentagem da Classificação Total dos objectivos é igual a: $\frac{\text{total dos pontos obtidos} \times 100}{25}$.

✓ 3. OBSERVAÇÕES

Neste espaço o avaliado pode fazer as observações que considerar pertinente.

ANEXO 34 – Ficha de Avaliação do Desempenho para o cargo de Vendedor

FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Avaliado

Cargo

Mecânico

Avaliador

Função

Departamento

	Período em Avaliação	Data da Avaliação
<u>1º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>2º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>Avaliação Final</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__

1. MISSÃO DA FUNÇÃO

Executar trabalhos de assistência e manutenção automóvel, respeitando as normas dos construtores e procurando sempre satisfazer os clientes.

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1. OBJECTIVOS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS OBJECTIVOS	
1	✓ A <u>produtividade</u> (a diferença entre as horas facturadas e as disponíveis) deve ser de 100%.
2	✓ A <u>ocupação</u> (a diferença entre as horas passadas e as disponíveis) deve ser de 90%.
3	✓ A <u>eficiência</u> (a diferença entre as horas facturadas e as horas passadas) deve ser de 120%.
4	✓ Efectuar a totalidade das <u>formações da GM Academy</u> propostas.

2.1.1. AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS:

AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

OBJECTIVO N.º 1

	Excelente 90 a 100% (nível 5)	Bom 50 a 89% (nível 3)	Insuficiente 1 a 49% (nível 1)
1º MOMENTO __ / __ / ____			
2º MOMENTO __ / __ / ____			
FINAL __ / __ / ____			

OBJECTIVO N.º 2

	Excelente 80 a 90% (nível 5)	Bom 60 a 79% (nível 3)	Insuficiente 1 a 59% (nível 1)

OBJECTIVO N.º 3

	Excelente 100 a 120% (nível 5)	Bom 70 a 99% (nível 3)	Insuficiente 1 a 69% (nível 1)

OBJECTIVO N.º 4

	Excelente 90 a 100% (nível 5)	Bom 80 a 89% (nível 3)	Insuficiente 1 a 79% (nível 1)
1º MOMENTO __ / __ / ____			
2º MOMENTO __ / __ / ____			
FINAL __ / __ / ____			

CLASSIFICAÇÕES TOTAIS POR MOMENTOS

__ / 20 __ / 100%
__ / 20 __ / 100%
__ / 20 __ / 100%

2.2. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
1	<p><u>Capacidade de organização e realização</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, estabelecendo prioridades;✓ Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;✓ Durante a execução das tarefas, respeita as regras e os métodos preconizados pela organização;✓ Tem cuidados com a segurança e a apresentação das viaturas;✓ Faz a manutenção do espaço contíguo.
2	<p><u>Efectua o diagnóstico eficiente e reparar bem à primeira</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;✓ Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;✓ Verificável através do número de retornos e o motivo dos mesmos.
3	<p><u>Competências de relacionamento com os clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Tem uma postura assertiva e agradável para com os clientes;✓ Mostra-se disponível para esclarecer dúvidas dos clientes.

2.2.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

1º MOMENTO __/__/____				2º MOMENTO __/__/____			FINAL __/__/____		
	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)
1									
2									
3									

Classificação Total 1º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Total 2º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Total Final:

___ / 15
___ / 100%

2.3. ATITUDE PESSOAL

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATITUDES PESSOAIS	
1	<u>Dinamismo</u> ✓ Demonstra dinamismo na prossecução dos objectivos.
2	<u>Capacidade de Iniciativa</u> ✓ Demonstra iniciativa, interesse, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. ✓ Demonstra iniciativa, interesse e persistência pela melhoria contínua das suas capacidades e competências.
3	<u>Relações interpessoais</u> ✓ Estabelece relações cordiais com a equipa de trabalho e incentiva o desempenho do grupo. ✓ Estabelece relações cordiais com as chefias e outros colegas da empresa e mostra-se disponível para cooperar com estes.

2.3.1. AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

1º MOMENTO __ / __ / ____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)
1			
2			
3			

2º MOMENTO __ / __ / ____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)

FINAL __ / __ / ____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 25
___ / 100%

Classificação Total 2º Momento:

___ / 25
___ / 100%

Classificação Final:

___ / 25
___ / 100%

3. AVALIAÇÃO FINAL DO DESEMPENHO

COMPONENTES DA AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO EM %	PONDERAÇÃO
<i>Objectivos</i>		40%
<i>Competências comportamentais</i>		40%
<i>Atitude pessoal</i>		20%
Total		100%

<i>AVALIAÇÃO FINAL – EXPRESSÃO QUANTITATIVA</i>	
<i>AVALIAÇÃO FINAL – EXPRESSÃO QUALITATIVA</i>	

4. IDENTIFICAÇÃO DE ÁREAS A MELHORAR E DE POSSÍVEIS ACÇÕES DE FORMAÇÃO A REALIZAR NO FUTURO

ÁREAS A DESENVOLVER	ACÇÕES ESPECÍFICAS	TIMING	INDICADORES DE PROGRESSO

5. HOMOLOGAÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO ATRIBUÍDA

O avaliado, ___/___/____, _____.

O avaliador, ___/___/____, _____.

A gerência, ___/___/____, _____.

Observações:

ANEXO 35 – Ficha de Avaliação do Desempenho para o cargo de vendedor

FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Avaliado

Cargo

<i>Vendedor</i>

Avaliador

Função

Departamento

	Período em Avaliação	Data da Avaliação
<u>1º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>2º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>Avaliação Final</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__

1. MISSÃO DA FUNÇÃO

Promover a venda de VN e VO, produtos financeiros, peças, acessórios e contratos de serviços da marca automóvel.

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1. OBJECTIVOS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS OBJECTIVOS	
1	<ul style="list-style-type: none">✓ O grupo de vendas deve fechar 96 negócios de viaturas novas quadrimestralmente.✓ O grupo de vendas deve fechar 288 negócios de viaturas novas durante o ano de 2008.
2	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>O grupo</u> de vendas deve fechar <u>52</u> negócios de <u>viaturas de ocasião</u> quadrimestralmente.✓ O grupo de vendas deve fechar <u>156</u> negócios de viaturas de ocasião durante o ano de 2008.
3	✓ <u>Cada vendedor</u> deve, quadrimestralmente/ anualmente, fechar o <u>número de negócios de viaturas novas</u> acordado com a gerência.
4	✓ Cada vendedor deve, quadrimestralmente/ anualmente, fechar o <u>número de negócios de viaturas de ocasião</u> acordado com a gerência.
5	✓ Os vendedores devem cumprir os <u>standards da marca</u> automóvel que representam para as vendas e a disposição do stand e também cumprir os <u>critérios de qualidade</u> preconizados pela marca e pela gerência.

2.1.1. AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS:

AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

1º MOMENTO __ / __ / ____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)
1			
2			
3			
4			
5			

2º MOMENTO __ / __ / ____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)

FINAL __ / __ / ____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 25
___ / 100%

Classificação Total 2º Momento:

___ / 25
___ / 100%

Classificação Total Final:

___ / 25
___ / 100%

2.2. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
1	<u>Aptidões e conhecimentos especializados</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;✓ Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas.
2	<u>Capacidade de organização e realização</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, estabelecendo prioridades;✓ Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;✓ Durante a execução das tarefas, respeita as regras e os métodos preconizados pela organização;✓ Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas;✓ Realiza as tarefas em tempo útil.
3	<u>Competências de relacionamento com os clientes</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Tem uma postura assertiva e agradável para com os clientes;✓ Mostra-se totalmente disponível no atendimento dos clientes;✓ Demonstra capacidade de persuasão no diálogo com os clientes.

2.2.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

1º MOMENTO __ / __ / ____				2º MOMENTO __ / __ / ____			FINAL __ / __ / ____		
	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)
1									
2									
3									

Classificação Total 1º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Total 2º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Total Final:

___ / 15
___ / 100%

2.3. ATITUDE PESSOAL

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATITUDES PESSOAIS	
1	<u>Dinamismo</u> ✓ Demonstra dinamismo na prossecução dos objectivos.
2	<u>Capacidade de Iniciativa</u> ✓ Demonstra iniciativa, interesse, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. ✓ Demonstra iniciativa, interesse e persistência pela melhoria contínua das suas capacidades e competências. ✓ Demonstra ambição ao procurar estabelecer cada vez mais e melhores contactos, assim como procura aumentar a margem de lucro da empresa através do fecho de negócios lucrativos para a empresa.
3	<u>Relações interpessoais</u> ✓ Estabelece relações cordiais com a equipa de trabalho e incentiva o desempenho do grupo. ✓ Estabelece relações cordiais com as chefias e outros colegas da empresa e mostra-se disponível para cooperar com estes.

2.3.1. AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

1º MOMENTO __/__/____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)
1			
2			
3			

2º MOMENTO __/__/____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)

FINAL __/__/____

	Excelente (nível 5)	Bom (nível 3)	Insuficiente (nível 1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Total 2º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Final:

___ / 15
___ / 100%

3. AVALIAÇÃO FINAL DO DESEMPENHO

COMPONENTES DA AVALIAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO EM %	PONDERAÇÃO
<i>Objectivos</i>		40%
<i>Competências comportamentais</i>		40%
<i>Atitude pessoal</i>		20%
Total		100%

<i>AVALIAÇÃO FINAL – EXPRESSÃO QUANTITATIVA</i>	
<i>AVALIAÇÃO FINAL – EXPRESSÃO QUALITATIVA</i>	

4. IDENTIFICAÇÃO DE ÁREAS A MELHORAR E DE POSSÍVEIS ACÇÕES DE FORMAÇÃO A REALIZAR NO FUTURO

ÁREAS A DESENVOLVER	ACÇÕES ESPECÍFICAS	TIMING	INDICADORES DE PROGRESSO

5. HOMOLOGAÇÃO DA CLASSIFICAÇÃO ATRIBUÍDA

O avaliado, ___/___/____, _____.

O avaliador, ___/___/____, _____.

A gerência, ___/___/____, _____.

Observações:

ANEXO 36 – Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho para o cargo de Mecânico

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome do Avaliado

Função

Departamento

<i>Mecânico</i>

	Período em Avaliação	Data da Avaliação
<u>1º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>2º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>Avaliação Final</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__

1. MISSÃO DA FUNÇÃO

Executar trabalhos de assistência e manutenção automóvel, respeitando as normas dos construtores e procurando sempre satisfazer os clientes.

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1. OBJECTIVOS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS OBJECTIVOS	
1	✓ A <u>produtividade</u> (a diferença entre as horas facturadas e as disponíveis) deve ser de 100%.
2	✓ A <u>ocupação</u> (a diferença entre as horas passadas e as disponíveis) deve ser de 90%.
3	✓ A <u>eficiência</u> (a diferença entre as horas facturadas e as horas passadas) deve ser de 120%.
4	✓ Efectuar a totalidade das <u>formações da GM Academy</u> propostas.

2.1.1. GRAU DE CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS:

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

	OBJECTIVO N.º 1			OBJECTIVO N.º 2			OBJECTIVO N.º 3		
	Excelente 90 a 100% (nível 5)	Bom 50 a 89% (nível 3)	Insuficiente 1 a 49% (nível 1)	Excelente 80 a 90% (nível 5)	Bom 60 a 79% (nível 3)	Insuficiente 1 a 59% (nível 1)	Excelente 100 a 120% (nível 5)	Bom 70 a 99% (nível 3)	Insuficiente 1 a 69% (nível 1)
1º MOMENTO __/__/__									
2º MOMENTO __/__/__									
FINAL __/__/__									

OBJECTIVO N.º 4

	Excelente 90 a 100% (nível 5)	Bom 80 a 89% (nível 3)	Insuficiente 1 a 79% (nível 1)
1º MOMENTO __ / __ / ____			
2º MOMENTO __ / __ / ____			
FINAL __ / __ / ____			

CLASSIFICAÇÕES TOTAIS POR MOMENTOS

___ / 20 ___ / 100%
___ / 20 ___ / 100%
___ / 20 ___ / 100%

2.1.2. FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

<i>Adaptação do próprio</i>	<input type="text"/>
<i>Direcção e orientação</i>	<input type="text"/>
<i>Formação</i>	<input type="text"/>
<i>Informação e meios informáticos</i>	<input type="text"/>
<i>Instalações e outros recursos materiais</i>	<input type="text"/>
<i>Outros*</i>	<input type="text"/>

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

2.2. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
1	<u>Capacidade de organização e realização</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, estabelecendo prioridades;✓ Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;✓ Durante a execução das tarefas, respeita as regras e os métodos preconizados pela organização;✓ Tem cuidados com a segurança e a apresentação das viaturas;✓ Faz a manutenção do espaço contíguo.
2	<u>Efectua o diagnóstico eficiente e reparar bem à primeira</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;✓ Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;✓ Verificável através do número de retornos e o motivo dos mesmos.
3	<u>Competências de relacionamento com os clientes</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Tem uma postura assertiva e agradável para com os clientes;✓ Mostra-se disponível para esclarecer dúvidas dos clientes.

2.2.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

1º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a competência (5)	Enquadro-me no padrão definido para a competência (3)	Estou aquém do padrão definido para a competência (1)
1			
2			
3			

2º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a competência (5)	Enquadro-me no padrão definido para a competência (3)	Estou aquém do padrão definido para a competência (1)

FINAL __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a competência (5)	Enquadro-me no padrão definido para a competência (3)	Estou aquém do padrão definido para a competência (1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 15

Classificação Total 2º Momento:

___ / 15

Classificação Total Final:

___ / 15

2.3. ATITUDE PESSOAL

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATITUDES PESSOAIS	
1	<u>Dinamismo</u> ✓ Demonstra dinamismo na prossecução dos objectivos.
2	<u>Capacidade de Iniciativa</u> ✓ Demonstra iniciativa, interesse, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. ✓ Demonstra iniciativa, interesse e persistência pela melhoria contínua das suas capacidades e competências.
3	<u>Relações interpessoais</u> ✓ Estabelece relações cordiais com a equipa de trabalho e incentiva o desempenho do grupo. ✓ Estabelece relações cordiais com as chefias e outros colegas da empresa e mostra-se disponível para cooperar com estes.

2.3.1. AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

1º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a atitude (5)	Enquadro-me no padrão definido para a atitude (3)	Estou aquém do padrão definido para a atitude (1)
1			
2			
3			

2º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a atitude (5)	Enquadro-me no padrão definido para a atitude (3)	Estou aquém do padrão definido para a atitude (1)

FINAL __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a atitude (5)	Enquadro-me no padrão definido para a atitude (3)	Estou aquém do padrão definido para a atitude (1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 15
___ / 100%


Classificação Total 2º Momento:

___ / 15
___ / 100%

Classificação Final:

___ / 15
___ / 100%

3. OBSERVAÇÕES

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for recording observations. It occupies the central portion of the page.

ANEXO 37 – Ficha de Auto-Avaliação do Desempenho para o cargo de Vendedor

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome do Avaliado

Função

Departamento

<i>Vendedor</i>

	Período em Avaliação	Data da Avaliação
<u>1º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>2º Momento</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__
<u>Avaliação Final</u>	__/__/__ a __/__/__	__/__/__

1. MISSÃO DA FUNÇÃO

Promover a venda de VN e VO, produtos financeiros, peças, acessórios e contratos de serviços da marca automóvel.

2. COMPONENTES DA AVALIAÇÃO

2.1. OBJECTIVOS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DOS OBJECTIVOS	
1	<ul style="list-style-type: none">✓ O grupo de vendas deve fechar 96 negócios de viaturas novas quadrimestralmente.✓ O grupo de vendas deve fechar 288 negócios de viaturas novas durante o ano de 2008.
2	<ul style="list-style-type: none">✓ <u>O grupo</u> de vendas deve fechar <u>52</u> negócios de <u>viaturas de ocasião</u> quadrimestralmente.✓ O grupo de vendas deve fechar <u>156</u> negócios de viaturas de ocasião durante o ano de 2008.
3	✓ <u>Cada vendedor</u> deve, quadrimestralmente/ anualmente, fechar o <u>número de negócios de viaturas novas</u> acordado com a gerência.
4	✓ Cada vendedor deve, quadrimestralmente/ anualmente, fechar o <u>número de negócios de viaturas de ocasião</u> acordado com a gerência.
5	✓ Os vendedores devem cumprir os <u>standards da marca</u> automóvel que representam para as vendas e a disposição do stand e também cumprir os <u>critérios de qualidade</u> preconizados pela marca e pela gerência.

2.1.1. GRAU DE CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS:

Em que nível considera que se situa o seu desempenho global em termos de cumprimento dos objectivos que lhe foram fixados?

AVALIAÇÃO DA CONCRETIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

1º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei claramente os objectivos (5)	Cumpri os objectivos (3)	Não cumpri todos os objectivos (1)
1			
2			
3			
4			
5			

2º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei claramente os objectivos (5)	Cumpri os objectivos (3)	Não cumpri todos os objectivos (1)

FINAL __ / __ / ____

	Superei claramente os objectivos (5)	Cumpri os objectivos (3)	Não cumpri todos os objectivos (1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 25

Classificação Total 2º Momento:

___ / 25

Classificação Total Final:

___ / 25

2.1.2. FACTORES MAIS INFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Indique quais os factores que considera que contribuíram para atingir o grau de realização dos objectivos fixados, indicado no ponto anterior, classificando cada factor numa escala de 1 a 5, do que mais dificultou para o que mais facilitou.

Adaptação do próprio

Direcção e orientação

Formação

Informação e meios informáticos

Instalações e outros recursos materiais

*Outros**

* Se preencheu este item, descreva quais os "Outros" factores que considera que influenciaram o seu desempenho:

--

2.2. COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
1	<u>Aptidões e conhecimentos especializados</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;✓ Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas.
2	<u>Capacidade de organização e realização</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, estabelecendo prioridades;✓ Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;✓ Durante a execução das tarefas, respeita as regras e os métodos preconizados pela organização;✓ Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas;✓ Realiza as tarefas em tempo útil.
3	<u>Competências de relacionamento com os clientes</u> <ul style="list-style-type: none">✓ Tem uma postura assertiva e agradável para com os clientes;✓ Mostra-se totalmente disponível no atendimento dos clientes;✓ Demonstra capacidade de persuasão no diálogo com os clientes.

2.2.1. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

1º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a competência (5)	Enquadro-me no padrão definido para a competência (3)	Estou aquém do padrão definido para a competência (1)
1			
2			
3			

2º MOMENTO __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a competência (5)	Enquadro-me no padrão definido para a competência (3)	Estou aquém do padrão definido para a competência (1)

FINAL __ / __ / ____

	Superei o padrão estabelecido para a competência (5)	Enquadro-me no padrão definido para a competência (3)	Estou aquém do padrão definido para a competência (1)

Classificação Total 1º Momento:

___ / 15

Classificação Total 2º Momento:

___ / 15

Classificação Total Final:

___ / 15

2.3. ATITUDE PESSOAL

DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DAS ATITUDES PESSOAIS	
1	<u>Dinamismo</u> ✓ Demonstra dinamismo na prossecução dos objectivos.
2	<u>Capacidade de Iniciativa</u> ✓ Demonstra iniciativa, interesse, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções. ✓ Demonstra iniciativa, interesse e persistência pela melhoria contínua das suas capacidades e competências. ✓ Demonstra ambição ao procurar estabelecer cada vez mais e melhores contactos, assim como procura aumentar a margem de lucro da empresa através do fecho de negócios lucrativos para a empresa.
3	<u>Relações interpessoais</u> ✓ Estabelece relações cordiais com a equipa de trabalho e incentiva o desempenho do grupo. ✓ Estabelece relações cordiais com as chefias e outros colegas da empresa e mostra-se disponível para cooperar com estes.

2.3.1. AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

AVALIAÇÃO DA ATITUDE PESSOAL

1º MOMENTO __/__/____

	Superei o padrão estabelecido para a atitude (5)	Enquadro-me no padrão definido para a atitude (3)	Estou aquém do padrão definido para a atitude (1)
1			
2			
3			
4			
5			

Classificação Total 1º Momento:

___ / 25
___ / 100%

2º MOMENTO __/__/____

	Superei o padrão estabelecido para a atitude (5)	Enquadro-me no padrão definido para a atitude (3)	Estou aquém do padrão definido para a atitude (1)

Classificação Total 2º Momento:

___ / 25
___ / 100%


FINAL __/__/____

	Superei o padrão estabelecido para a atitude (5)	Enquadro-me no padrão definido para a atitude (3)	Estou aquém do padrão definido para a atitude (1)

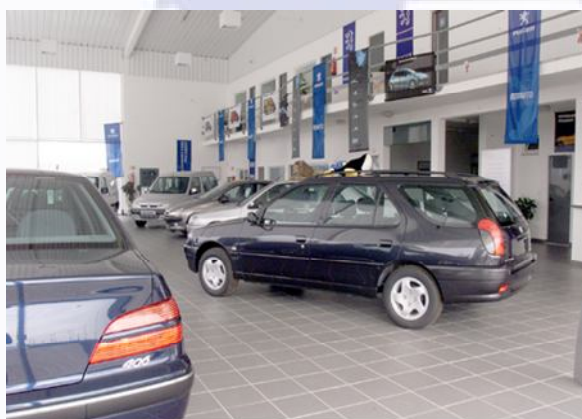
Classificação Final:

___ / 25
___ / 100%

3. OBSERVAÇÕES

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten or typed observations. It occupies the central portion of the page.

MANUAL DE ACOLHIMENTO



GARAGEM D. JOSÉ, LDA.

CONCESSIONÁRIO PEUGEOT

APRESENTAÇÃO GERAL DA GARAGEM D. JOSÉ

Sede:

Stand de Venda

Directão e Chefes de Sector:

APRESENTAÇÃO GERAL DA GARAGEM D. JOSÉ

Filiais:

Direcção e Chefes de Sector:

APRESENTAÇÃO GERAL DA GARAGEM D. JOSÉ

Filial:

Stands de Venda

Directão e Chefes de Sector:

BREVE HISTORIAL DA EMPRESA

A Garagem D. José, L.da, iniciou a sua actividade em 1975 com um capital social de 5000 contos e com objecto social de comercialização de veículos automóveis.

Representou no Distrito diversas marcas de automóveis; Peugeot, Citroen, Alfa Romeu e Mercedes, acabando por ficar em 1995 apenas com a marca que ainda hoje representa, A Peugeot.

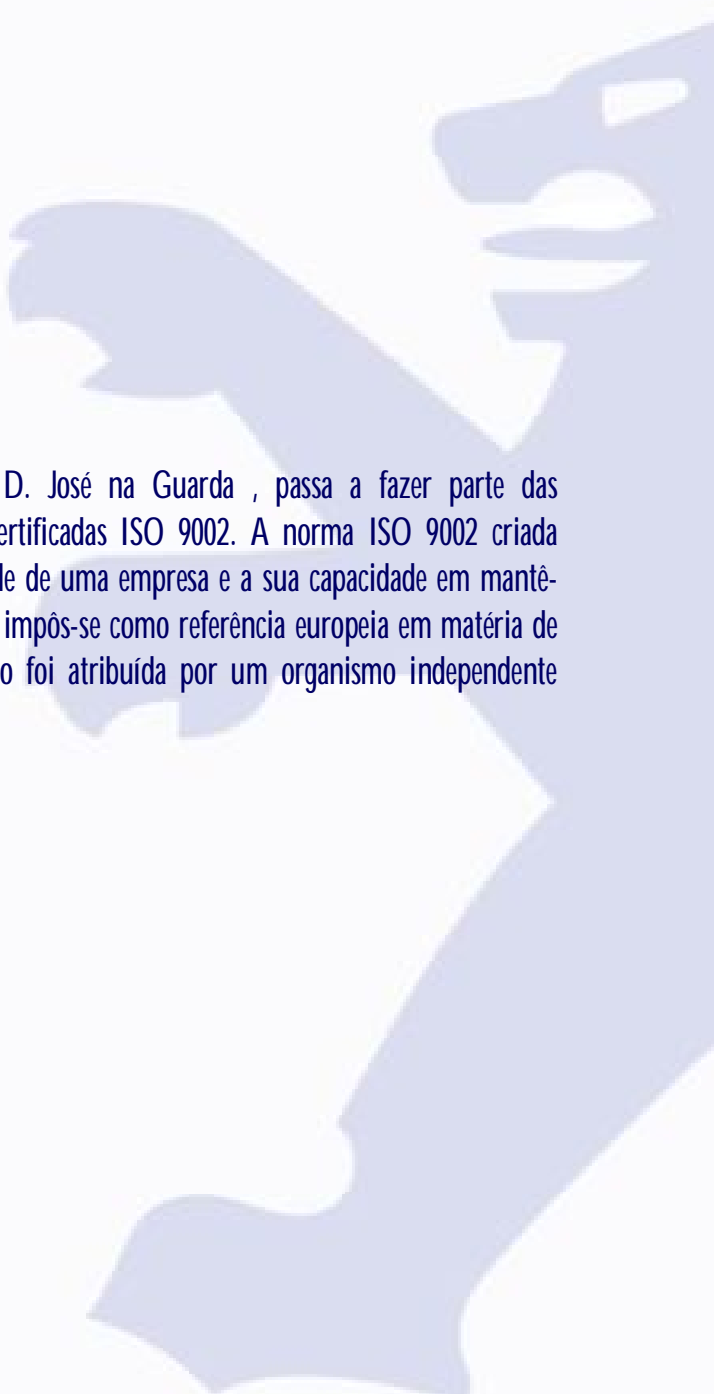
Em Dezembro de 1996 vê o seu pacto social alterar-se profundamente, com a aquisição da empresa por parte de quatro sócios; A Gonçalves & Gonçalves, L.da, com objecto de comercialização de mobiliário de escritório, hoteleiro e electrodomésticos a qual detém participações sociais em diversas

empresas com actividades que vão desde a comercialização de automóveis, à comercialização de mobiliário de escritório e equipamento hoteleiro, ao fabrico de mobiliário metálico, à comercialização de produtos como a cerveja, café, refrigerantes até à comercialização de soluções e equipamento informático. Os outros sócios são pessoas singulares com desempenho em diversa áreas, com provas dadas nas funções que desempenham. Em Janeiro de 1997, a GARAGEM D. JOSÉ, L.DA adquire a concessão de um posto de abastecimento de combustíveis em Vilar Formoso.

Decorrente da cessão de quotas, a empresa sofreu alterações profundas, quer a nível de gestão quer de posturas comercial e social. Também a nível de gestão de recursos humanos houve alterações de relevo.

Em Junho de 1997 viu a sua sede social alterar-se. Das instalações que possuía na Rua Batalha dos Reis no centro da cidade passou para a Estrada nacional 18. A mudança de instalações prendeu-se com questões estratégicas que tiveram peso aquando da aquisição da empresa, existiam instalações aptas a servir este tipo de actividade neste local, e ainda porque poderiam ser aproveitadas sinergias dado que a outra empresa dedicada à comercialização de

automóveis-Toiguarda concessionário Toyota, possuía infra-estruturas amplas e modernas que poderiam ser aproveitadas, nomeadamente secção de pintura, chaparia e lavagem, que anteriormente eram subcontratados pela GARAGEM D. JOSÉ, L.DA. A par destas razões acresce uma outra de primordial importância, estamos convictos que podemos servir melhor os nossos clientes nas instalações actualmente existentes, no âmbito do conceito de concessão integrada. Actualmente a Garagem D. José, Lda é representante da marca em todo o distrito da Guarda exceptuando o concelho de Seia. Possui um agente de serviço em Gouveia e três Stands de vendas em: Guarda, Gouveia e Sabugal.



Em 1999 a Garagem D. José na Guarda , passa a fazer parte das empresas de serviços certificadas ISO 9002. A norma ISO 9002 criada para garantir a qualidade de uma empresa e a sua capacidade em mantê-la ao longo dos tempos impôs-se como referência europeia em matéria de qualidade. A certificação foi atribuída por um organismo independente denominado AFAQ.

Em Junho de 2000 a GARAGEM D. JOSÉ adquire a Beirauto (concessionário Peugeot para o Distrito de Castelo Branco).

Em Novembro de 2000, a Beirauto foi integrada na Garagem D. José, LDA., por projecto de fusão, passando a mesma a denominar-se jurídica e comercialmente por Garagem D. José, LDA..

Decorrente do projecto de fusão, a empresa sofreu alterações profundas a nível de gestão e posturas comercial e social, como também a nível de gestão de recursos humanos.

A Garagem D. José, LDA., é representante da marca Peugeot nos distritos da Guarda e Castelo Branco. Questões que se prendem com a centralização de processos fizeram com que a partir de Novembro de 2000, todo o processo administrativo e financeiro fosse

centralizado pela Garagem D. José na Guarda. Embora os outros sectores funcionem de uma forma completamente autónoma, os responsáveis de sector de Castelo Branco e da Guarda, partilham informações e conhecimentos entre si por forma a criar sinergias. Por vezes os responsáveis de sector da Guarda têm mesmo parte activa, no desenrolar dos processos do concessionário em Castelo Branco.

Em Maio de 2001 as instalações da Garagem D. José em Castelo Branco obtiveram o certificado segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9002, este certificado foi atribuído por um organismo independente denominado AFAQ.

A Direcção da Garagem D. José, está convicta de que desta forma, a evolução qualitativa inerente, contribuirá para a melhoria da satisfação dos clientes.

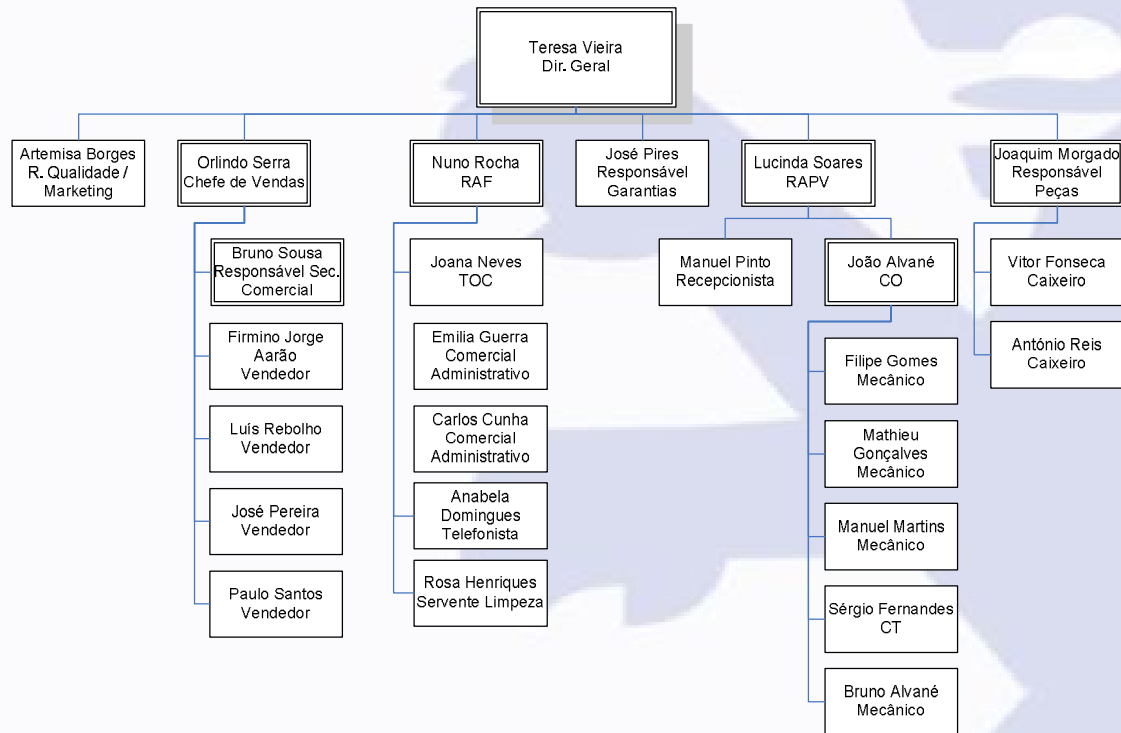


Em Agosto de 2002, a Associação Portuguesa de Certificação (APCER) certifica que o sistema de qualidade da Garagem D. José, L.da implementado na venda de viaturas novas da marca Peugeot, venda de serviços de assistência após venda Peugeot, venda e instalação de peças e acessórios para viaturas da marca Peugeot e intermediação de produtos financeiros, cumpre os requisitos da NP EN ISO 9001:2000.

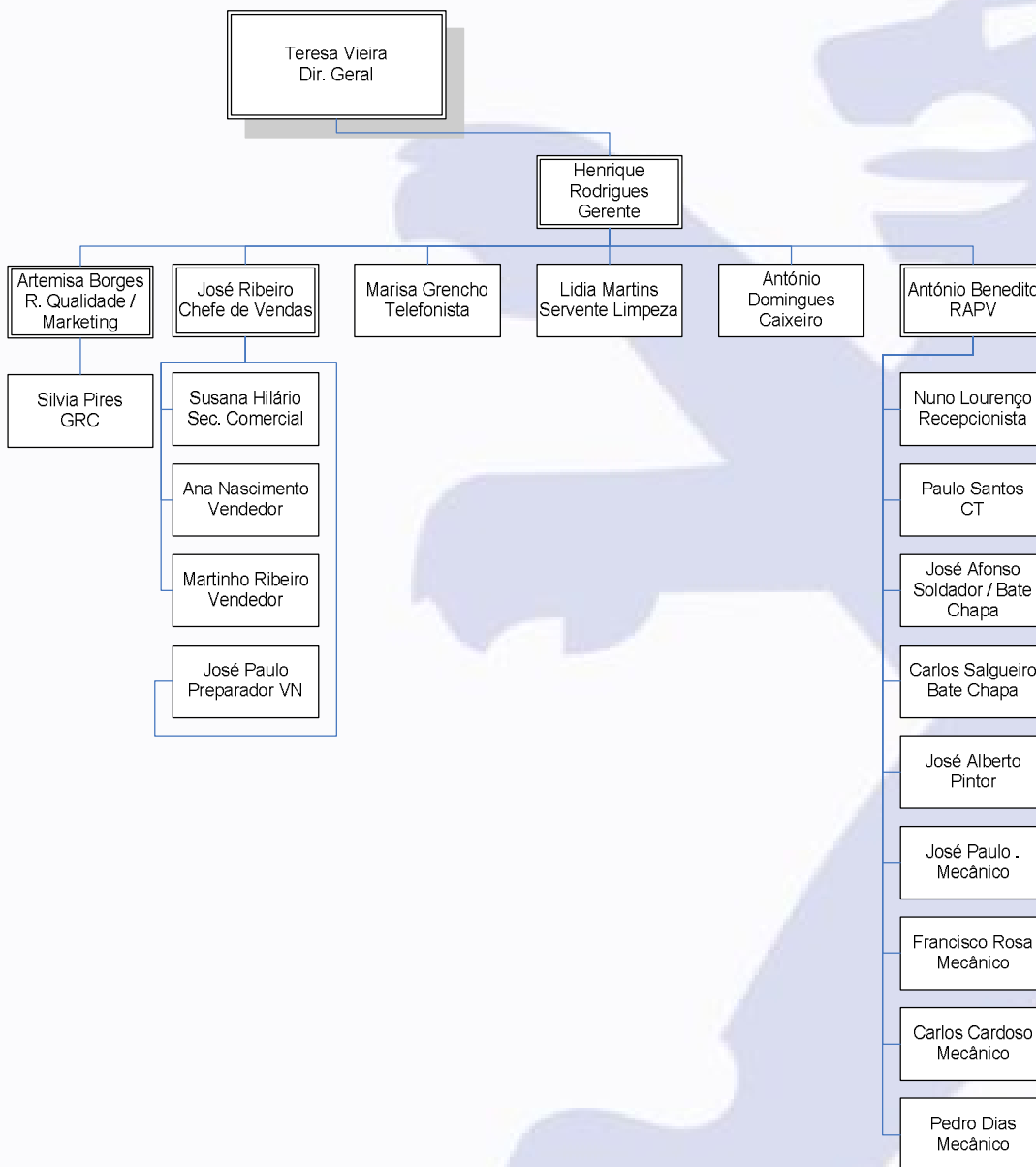
Em Julho de 2003 a Garagem D. José na Guarda inaugura as suas novas instalações integradas, situadas também em Vale de Estrela, de acordo com o conceito da marca e com o objectivo de proporcionar um local mais agradável e funcional para os clientes e colaboradores.

A Garagem D. José está empenhada num processo de melhoria contínua com o intuito de atingir o objectivo “zero defeitos” e a satisfação dos seus clientes.

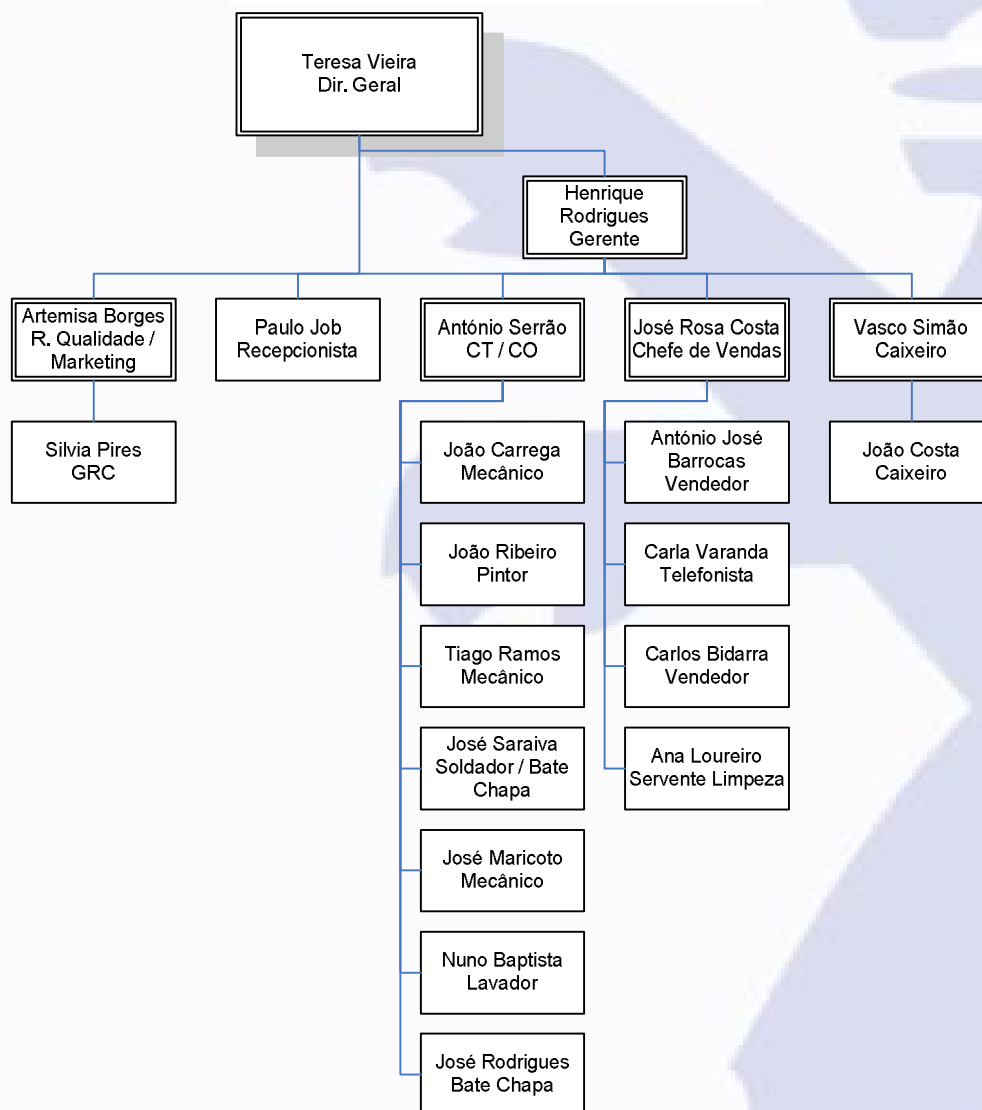
GARAGEM D. JOSE - GUARDA



GARAGEM D. JOSE – CASTELO BRANCO



GARAGEM D. JOSE – COVILHÃ



REVISÃO 13
Março 2007

A NOSSA POLITICA DA QUALIDADE

Queremos, desenvolver e promover, as várias unidades de negócio com base nas orientações estratégicas do grupo, da marca e do mercado, aumentando a proximidade e satisfação global dos nossos clientes.

Queremos, manter uma atitude mental aberta e positiva que, nos permita acompanhar a evolução constante do mercado

Queremos, contribuir activamente, para o desenvolvimento da região em que estamos inseridos

Queremos, respeitar os acordos celebrados com todos os nossos parceiros, em especial com os clientes, pois, sabemos que, é um dos modos de os conquistar, satisfazer e fidelizar.

Queremos, acreditar que, amanhã é sempre possível fazer melhor do que hoje. Temos que interiorizar e promover a melhoria continua.

Para tudo isso, queremos e precisamos que o Sistema de Gestão de Qualidade sirva de suporte para a crescente melhoria continuada e conseqüente aumento da satisfação global dos nossos clientes e para a sobrevivência e sucesso da nossa organização.

Tenho consciência da importância de que se reveste a ajuda de todos, para que, tal possa acontecer.

Eu, Dir. Geral, comprometo-se a colocar todo o seu empenho no cumprimento dos requisitos e na melhoria continuada da eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade.

Excelência não é satisfazer. É exceder. Satisfazer as expectativas dos clientes é conformidade. Não chega agradar. É preciso encantar.

INTEGRAÇÃO DO NOVO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA

O responsável pela integração do novo funcionário na empresa será o respectivo chefe de sector e/ou gerência tudo dependendo da tarefa que o novo funcionário vai desempenhar.

A integração será feita numa primeira fase pela apresentação das instalações e dos restantes funcionários. Numa segunda fase procede-se à entrega da documentação necessária ao desempenho da tarefa, em seguida o chefe de sector acompanha as tarefas desempenhadas pelo novo funcionário no seu local de trabalho (com um limite máximo de 1 semana).

A responsabilidade pela explicação e enquadramento do sistema de gestão de Qualidade cabe ao Chefe de Sector, que quando necessitar pode solicitar a colaboração do Responsável da Qualidade.



INFORMAÇÕES PRÁTICAS

REVISÃO 13
Março 2007

Horário de Trabalho

Dias úteis de 2ª a 6ª feira:

Secção Peças e Oficinas:

08.30 horas – 12.30 horas

14.00 horas – 18.00 horas

Sector Comercial e Administrativo:

09.00 horas – 12.30 horas

14.00 horas – 18.30 horas

Dias de descanso:

Peças, Oficina e Sector Administrativo: Sábados, Domingos e Feriados.

Sector Comercial: Domingos e Feriados

Acolhimento

O Qualquer novo colaborador deverá estar consciente da existência de um período experimental (de acordo com a legislação aplicável) no qual organização e novo elemento procuram compreender a efectividade do seu enquadramento. Findo esse período e decorridos todos os tramites legais, o colaborador deverá participar na empresa promovendo melhorias e bom ambiente de trabalho, contribuindo desse modo para o desenvolvimento da organização.

Os colaboradores possuem igualdade de oportunidades, quer ao nível do desenvolvimento pessoal, quer ao nível do tratamento individual. Quaisquer discriminações detectadas deverão ser devidamente indiciadas ao responsável de recursos humanos, ou superiores.

Formação

A área de formação contribui de forma positiva para o desenvolvimento de cada colaborador e por consequência para a organização. Neste sentido a política de formação da organização está estruturada para que sempre que sejam detectadas lacunas ao nível dos conhecimentos dos colaboradores se dê início a um processo de planeamento de formação.

Por outro lado, é também política da empresa analisar todas as propostas de formação colocadas pelos próprios colaboradores, sempre que estes encontrem pertinência e justifiquem o interesse e/ou mais valia de uma acção.

A formação pode estruturar diversas modalidades:

- Interna: Sempre que dentro da organização sejam identificados elementos que possuam aptidão para fornecer os conhecimentos necessários;
- Externa: Quando se recorre a uma entidade externa que seja indicada para fornecer essa formação.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho constitui um indicador fundamental para a avaliação da performance dos Recursos Humanos. Neste sentido os colaboradores serão sujeitos a uma avaliação elaborada segundo parâmetros previamente definidos e que têm em atenção a Descrição de Funções atribuída a cada colaborador.

A avaliação será feita com *feed-back* aos colaboradores, por forma a que todos saibam onde se encontram os pontos chave de desempenho e as actividades críticas onde se exige a introdução de melhorias. Esta avaliação terá ainda reporte à administração como forma de envolvimento da mesma, nas actividades dos seus colaboradores.

Os resultados da Avaliação de Desempenho constituem a base para movimentações internas, i.e., transferências, promoções e revisão de salários, ou mesmo para detecção de necessidades de formação.

Compensações e Salários

→ Salários

Os salários serão pagos por volta do dia 1 de cada mês.

A definição dos salários e respectivos aumentos será feita com base na avaliação dos valores de mercado e do desempenho e competências dos colaboradores.

→ Bónus e Premios

A atribuição de bónus e prémios será definida de acordo com o desempenho de cada trabalhador de acordo com as perspectivas da Direcção.

→ Outros Benefícios

Quaisquer outros benefícios serão planeados e divulgados atempadamente pela Direcção.

Ambiente de Trabalho

A fim de promover a qualidade da atmosfera de trabalho é expressamente proibido fumar nos locais de trabalho.

Recomenda-se também que não sejam guardados produtos alimentares, se não em locais destinados para o efeito.

É também recomendável que cada colaborador tenha sob sua responsabilidade o aspecto do seu posto de trabalho, por motivos de imagem que da organização, quer do indivíduo.

Segurança

→ Cada colaborador deve ter em atenção as normas de segurança de utilização dos instrumentos que lhe estão confinados, de modo a evitar quaisquer acidentes.

Relacionamento com o cliente

Tendo em conta o nível de relacionamento com o cliente externo, é exigido a todo o colaborador que mais directamente esteja ligado a estes elementos, correcção, cordialidade e respeito. Sempre que sejam detectados comportamentos desviantes o colaborador será advertido pela sua falha, sendo ainda responsabilizado pelas consequências daí decorrentes.

Se for entendido necessário os colaboradores poderão ser submetidos a formação (interna ou externa) como meio de promoção da qualidade dos serviços ao cliente.

Utilização dos equipamentos da empresa

A utilização dos instrumentos disponibilizados pela empresa a todos os seus colaboradores deve ser feita tendo em conta a preservação dos mesmos. Qualquer uso incorrecto ou estravio dos instrumentos obrigará a reposição e/ou arranjo por parte do colaborador, sempre que seja provada a sua responsabilidade.

Situações de Conflito

Este tipo de situações deve ser orientado de acordo com o senso comum sendo recomendável que os colaboradores envolvidos procurem resolver entre si o problema e na impossibilidade se dirijam ao responsável de Sector, que deverá sanar a situação da melhor forma.

Apresentação Pessoal

A equipa comercial deve apresentar-se de forma formal (fato e gravata).

As funções que a seguir se discriminam têm de usar uniforme no desempenho da sua actividade:

Recepcionista

Caixeiro

Produtivo (APV)

Documentação a entregar ao novo funcionário juntamente com este plano de acolhimento:

- ✓ Plano de Qualidade de Serviço
- ✓ Procedimentos de Gestão
- ✓ Procedimentos Específicos
- ✓ Instruções de Trabalho
- ✓ Brochura das empresas associadas à Garagem D. José, L.da
- ✓ Descrição de funções respectiva
- ✓ Perfil de Competências (quando aplicável)

Quando aplicável será também entregue fardamento de trabalho, e outros utensílios necessários à segurança e higiene do funcionário no desempenho da tarefa.

ANEXO 39 - Questionário de Socialização Organizacional

Pense na organização em que trabalha e no modo como tem sido o seu percurso desde que nela ingressou. Procure responder ao questionário seguinte, afirmando o grau em que as afirmações são ou não verdadeiras. Utilize uma escala de 7 pontos, em que 1 corresponde a “a afirmação é completamente falsa” e 7 a “a afirmação é completamente verdadeira”.

1. A minha organização proporcionou-me excelente formação para as funções que me atribuiu.	
2. Sei muito bem como se consegue fazer as coisas na minha organização.	
3. Outros membros organizacionais ajudaram-me no trabalho, de várias formas.	
4. Existem muitas oportunidades de uma boa carreira na minha organização.	
5. A formação que recebi na minha empresa capacitou-me para melhor exercer o meu cargo.	
6. Tenho uma noção clara das minhas obrigações nesta organização.	
7. Normalmente, os meus colegas estão dispostos a apoiar-me e a aconselhar-me.	
8. Estou satisfeito com as recompensas que a minha organização me faculta.	
9. Esta empresa faculta boa formação destinada a melhorar as competências de trabalho dos empregados.	
10. Os objectivos da minha organização foram bem explicitados.	
11. A maior parte dos meus colegas aceitou-me como membro desta organização.	
12. Quase todas as pessoas nesta organização têm oportunidades de progressão.	
13. As instruções que o meu superior me deu ajudaram-me a realizar melhor o meu trabalho.	
14. Tenho uma noção clara do modo como esta organização funciona.	
15. Os meus colegas ajudaram-me bastante a ajustar-me a esta organização.	
16. Posso facilmente compreender as minhas expectativas de promoção nesta organização.	
17. O tipo de informação facultada nesta organização é altamente eficaz.	
18. Os objectivos nesta organização são compreendidos por quase todos os que aqui trabalham.	
19. As minhas relações com outros trabalhadores nesta empresa são muito boas.	
20. Espero que a a minha organização continue a empregar-me por muitos anos.	

Correcção:

O questionário mede quatro dimensões dos conteúdos da socialização organizacional. Para obter as cotações nessas dimensões, transponha as pontuações para as tabelas seguintes. Faça as somas e as divisões aí sugeridas.

Formação		Compreensão		Apoio dos colegas		Perspectivas futuras	
<u>Afirmações</u>	<u>Pontuação</u>	<u>Afirmações</u>	<u>Pontuação</u>	<u>Afirmações</u>	<u>Pontuação</u>	<u>Afirmações</u>	<u>Pontuação</u>
/	/	2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
Some		Some		Some		Some	
Divida a soma por 4		Divida a soma por 4		Divida a soma por 4		Divida a soma por 4	

Compare as suas cotações com as obtidas no estudo da Taormina, realizado com 193 empregados de organizações de Hong Kong (Taormina, 2004, citado por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Dimensões	Coloque aqui as suas pontuações	Cotações obtidas por Taormina
<u>Formação</u>		3,9
<u>Compreensão</u>		4,0
<u>Apoio dos colegas</u>		3,9
<u>Perspectivas futuras</u>		4,0

ANEXO 40 – Formulário para Avaliação da Formação existente na organização

Avaliação da Formação

A Direcção da Empresa vem solicitar-lhe o preenchimento do presente questionário, com o qual pretende recolher informações acerca da acção de formação que frequentou, particularmente no que se refere à sua utilidade, bem como ao desempenho do formador.

Designação da Acção	
Departamento	
Local de Formação	
Data Início	
Data Fim	

1 - Em termos globais como avalia a organização da Acção de Formação?

- Excelente, sem falhas, tanto na convocação, como no apoio aos participantes.
- Globalmente boa, podendo no entanto apontar-se algumas falhas.
- Deficiente com falhas evidentes.

2 - Como avalia as condições de trabalho encontradas no decorrer da acção?

	E	B	S	D	
Temperatura da Sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Iluminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E - Excelente
Comodidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	B - Bom
Espaço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	S - Suficiente
Estética das Instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D - Deficiente

3 - Considerando a matéria dada pelo(a) formador(a), como avalia o tempo de formação?
(indique apenas 1 resposta)

- demasiado longo
- duração certa
- demasiado curto

4 - Acha que no geral a matéria exposta é: (indique apenas 1 resposta)

- clara e de fácil entendimento
- entendimento razoável
- complexa e de difícil entendimento

5 - Pensa que as sessões de formação dadas por este formador(a) são: (indique apenas 1 resposta)

- demasiado teóricas
- foram equilibradas em termos teóricos e práticos
- demasiado práticas

6 - Avalie o formador nos seguintes aspectos:

Responda a todas as questões, posicionando-se numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a Fraco e 5 Forte

Domínios		1	2	3	4	5
A	Revelou domínio dos temas apresentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Usou linguagem adequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Organizou os assuntos de forma metódica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Foi criativo na abordagem dos temas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Aplicou métodos de exposição adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Revelou capacidade de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	Mostrou-se receptivo às questões levantadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	Mostrou capacidade de adaptação ao grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 - Refira três pontos que descrevam a importância da acção de formação para o seu desempenho futuro:

8 - Refira pontos a melhorar (quer para o formador, quer para a organização da acções futuras):

ANEXO 41 – Dimensões da liderança

Dimensões da liderança

Autores	Dimensões	
<i>Stogdill</i>	Estruturação	Consideração
<i>Hersey & Blanchard</i>	Orientação para a produtividade	Orientação para as relações
<i>Fiedler</i>	Orientação para a tarefa	Orientação para as relação sociais

(Stogdill 1963, 1974, Vecchio, 1995, Fiedler, 1967, Hersey & Blanchard, 1977, citados por Lok & Crawford, 2001)

ANEXO 42 – Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade

Quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade

Níveis de maturidade dos colaboradores	M4	M3	M2	M1
Estilos de liderança apropriados	E4	E3	E2	E1
Comportamentos de tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comportamentos de relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

(Hersey & Blanchard, 1988, Hersey, 1989, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006)

ANEXO 43 – Caracterização da amostra

sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	masculino	27	73,0	81,8	81,8
	feminino	6	16,2	18,2	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Missing	System	4	10,8		
Total		37	100,0		

idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 a 25	2	5,4	7,7	7,7
	26 a 35	15	40,5	57,7	65,4
	36 a 45	5	13,5	19,2	84,6
	46 a 55	4	10,8	15,4	100,0
	Total	26	70,3	100,0	
Missing	System	11	29,7		
Total		37	100,0		

habilitações literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4º ano	1	2,7	3,4	3,4
	9º ano	10	27,0	34,5	37,9
	12º ano	7	18,9	24,1	62,1
	licenciatura	11	29,7	37,9	100,0
	Total	29	78,4	100,0	
Missing	System	8	21,6		
Total		37	100,0		

anos de trabalho na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 a 1	3	8,1	13,0	13,0
	2 a 5	9	24,3	39,1	52,2
	6 a 10	8	21,6	34,8	87,0
	11 a 20	1	2,7	4,3	91,3
	mais de 20 anos	2	5,4	8,7	100,0
	Total	23	62,2	100,0	
Missing	System	14	37,8		
Total		37	100,0		

sector onde trabalha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	comercial	11	29,7	34,4	34,4
	oficina	11	29,7	34,4	68,8
	peças	6	16,2	18,8	87,5
	administrativo	2	5,4	6,3	93,8
	financeiro	2	5,4	6,3	100,0
	Total	32	86,5	100,0	
Missing	System	5	13,5		
Total		37	100,0		

ANEXO 44 – Escala Descritiva do Comportamento dos Chefes - LBDQ- FORMA XII (Stogdill, 1963)

Como aluna do 5º Ano da Licenciatura em Psicologia Organizacional da Universidade da Beira Interior estou a desenvolver um estudo no âmbito do Seminário de Investigação.

Assim, solicito a sua colaboração para responder a este questionário. As respostas são **anónimas** e **confidenciais**, portanto peço que responda a todos os itens com honestidade.

O questionário é composto por duas partes: uma relativa a dados sociodemográficos e outra composta pela escala em si mesma à qual deve responder indicando com (X) a opção com a qual concorda mais para cada frase.

	Nunca	Raramente	Por vezes	Com frequência	Sempre
1. Tem atitudes claras para com o grupo.	1	2	3	4	5
2. Distribui tarefas específicas a diferentes membros do grupo.	1	2	3	4	5
3. Estabelece prazos para o trabalho a realizar.	1	2	3	4	5
4. Define padrões de actuação.	1	2	3	4	5
5. Insiste no uso de procedimentos uniformes.	1	2	3	4	5
6. Insiste para que os membros do grupo sigam as regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
7. Informa os membros do grupo sobre o que se espera deles.	1	2	3	4	5
8. Decide sobre o que deve ser feito e como deve ser feito.	1	2	3	4	5
9. Certifica-se que o seu papel no grupo é compreendido por todos.	1	2	3	4	5
10. Ensaia as suas ideias com o grupo.	1	2	3	4	5
11. Esforça-se pouco para que se torne agradável ser membro do grupo.	1	2	3	4	5
12. Guarda a informação para si.	1	2	3	4	5
13. Recusa-se a explicar as suas decisões.	1	2	3	4	5
14. Decide sem consultar o grupo.	1	2	3	4	5

15. Trata todos os membros do grupo como iguais.	1	2	3	4	5
16. É aberto à mudança.	1	2	3	4	5
17. É simpático e acessível.	1	2	3	4	5
18. É capaz de pôr em prática sugestões do grupo.	1	2	3	4	5
19. Informa com antecedência sobre mudanças a efectuar.	1	2	3	4	5
20. Preocupa-se com o bem-estar pessoal dos membros do grupo.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO 45 - Escala de Satisfação com o Supervisor Hierárquico (SWMSS), Scarpello & Vandenberg (1987)

Como aluna do 5º Ano da Licenciatura em Psicologia Organizacional da Universidade da Beira Interior estou a desenvolver um estudo no âmbito do Seminário de Investigação.

Assim, solicito a sua colaboração para responder a este questionário. As respostas são **anónimas** e **confidenciais**, portanto peço que responda a todos os itens com honestidade.

O questionário é composto por duas partes: uma relativa a dados sociodemográficos e uma outra referente ao questionário em si mesmo ao qual deve responder indicando com **(X)** a opção com a qual concorda mais para cada frase.

		<i>Muito Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Nem Insatisfeito nem Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Muito Satisfeito</i>
1.	O modo como o meu supervisor me ouve quando tenho algo importante a dizer.					
2.	O modo como o meu supervisor estabelece os meus objectivos de trabalho é compreensível.					
3.	A forma como o meu supervisor me trata quando cometo um erro.					
4.	A honestidade do meu supervisor ao avaliar o meu desempenho.					
5.	O modo como o meu supervisor lida com os seus subordinados é estável.					
6.	A forma como o meu supervisor me ajuda a fazer o meu trabalho.					
7.	A forma como o meu supervisor tem em conta as minhas ideias.					
8.	A forma como o meu supervisor me dá instruções claras.					
9.	A forma como o meu supervisor me informa com antecedência de mudanças no trabalho.					
10.	A forma como o meu supervisor resolve os problemas.					
11.	A forma como o meu supervisor compreende os problemas que eu posso ter no desenvolvimento de uma tarefa.					
12.	A forma como o meu supervisor se preocupa com o meu progresso na carreira.					

13.	A forma como o meu supervisor me dá protecção perante a administração.					
14.	A frequência com que o meu supervisor elogia o meu bom trabalho.					
15.	A competência profissional do meu supervisor.					
16.	O tempo que tenho para aprender a fazer uma tarefa correctamente antes que me mudem para outra.					
17.	O tempo que tenho para fazer bem o meu trabalho.					
18.	A forma como as minhas responsabilidades estão definidas é clara e objectiva.					

ANEXO 46 - Escala de Satisfação Organizacional, Santos & Freixo (2003)

Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito(a) com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

Assinale com um círculo o número correspondente à sua escolha.

1) *Em relação às suas perspectivas de promoção, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

2) *Em relação à organização e funcionamento do sector onde trabalha, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

3) *Em relação à colaboração e clima de relacionamento com os seus colegas de trabalho, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

4) *Em relação à remuneração que recebe, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

5) *Em relação à competência e forma de trabalhar do seu superior imediato, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

6) *Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

7) *Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas ou subordinados, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

8) *Em relação às oportunidades de aprendizagem e formação, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

9) *Em relação à melhoria das condições de trabalho proporcionadas pela empresa, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

10) *Em relação à segurança de emprego nesta empresa, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

11) *Em relação ao cumprimento pela empresa das Normas de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

12) *Em relação à prática sistemática pelos trabalhadores das Normas de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

13) *Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:*

1 2 3 4 5 6

Extremamente
insatisfeito

Extremamente
satisfeito

DADOS PESSOAIS

Sexo: M ___ F ___

Anos de trabalho na empresa: ____

Idade: ____

Habilitações literárias:

Sector onde trabalha: Comercial

4º ano

Oficina

9º ano

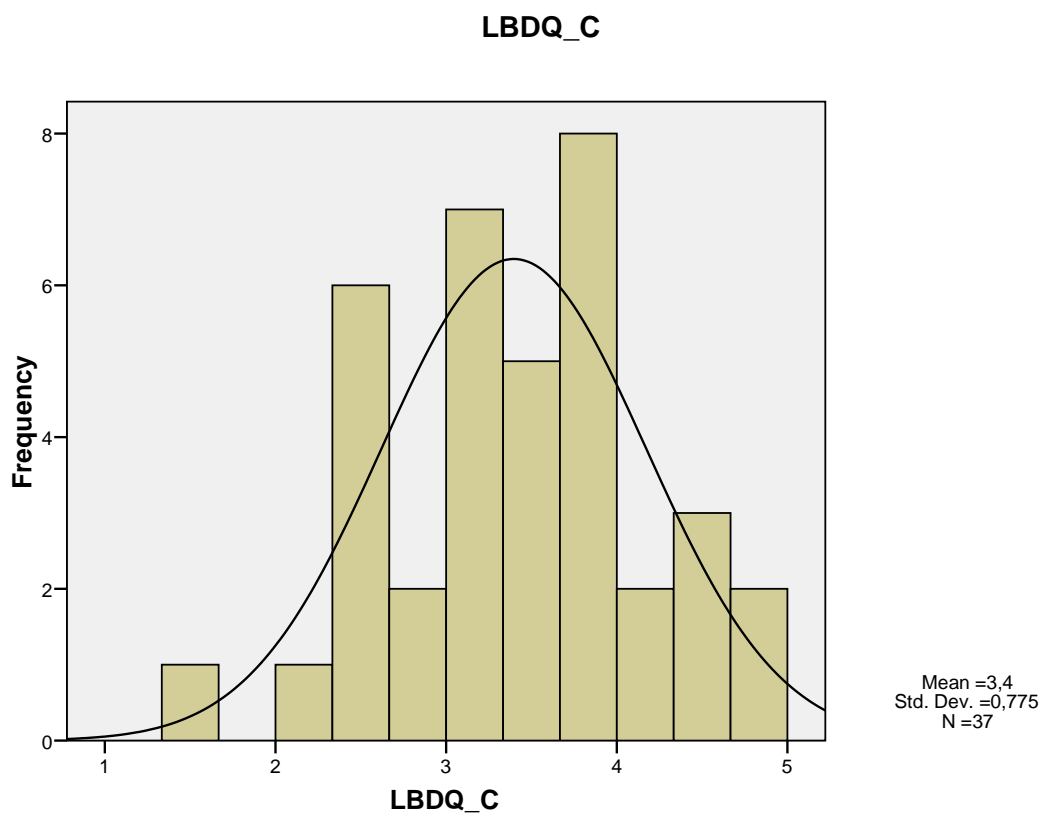
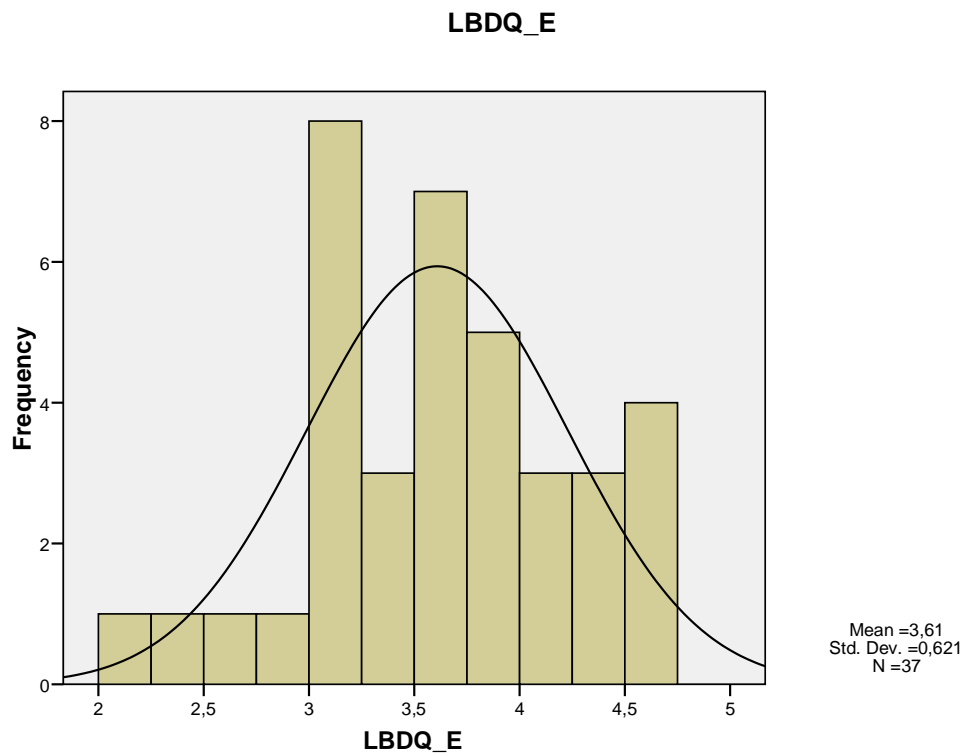
Peças

12º ano

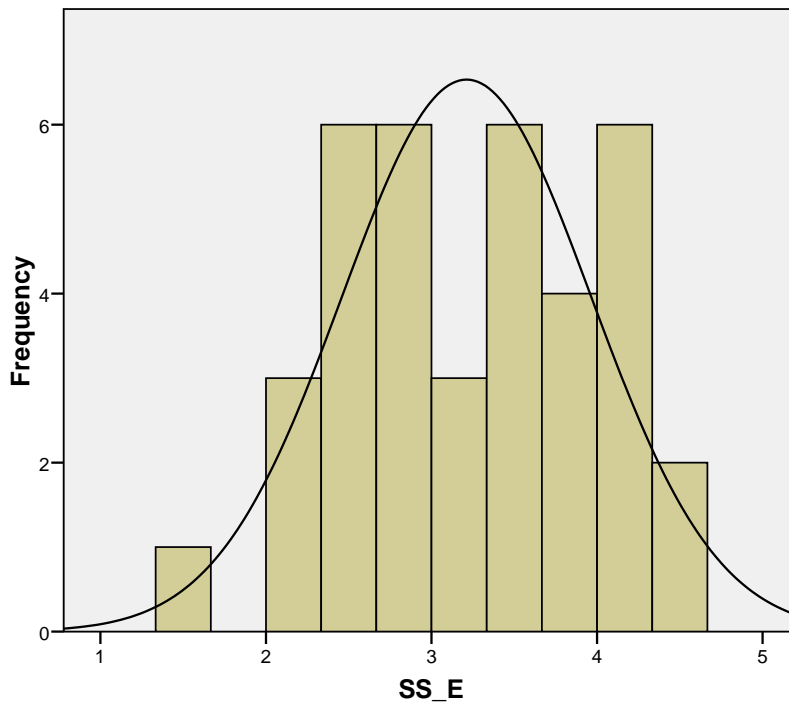
Ensino Superior

Muito obrigada pela sua colaboração!

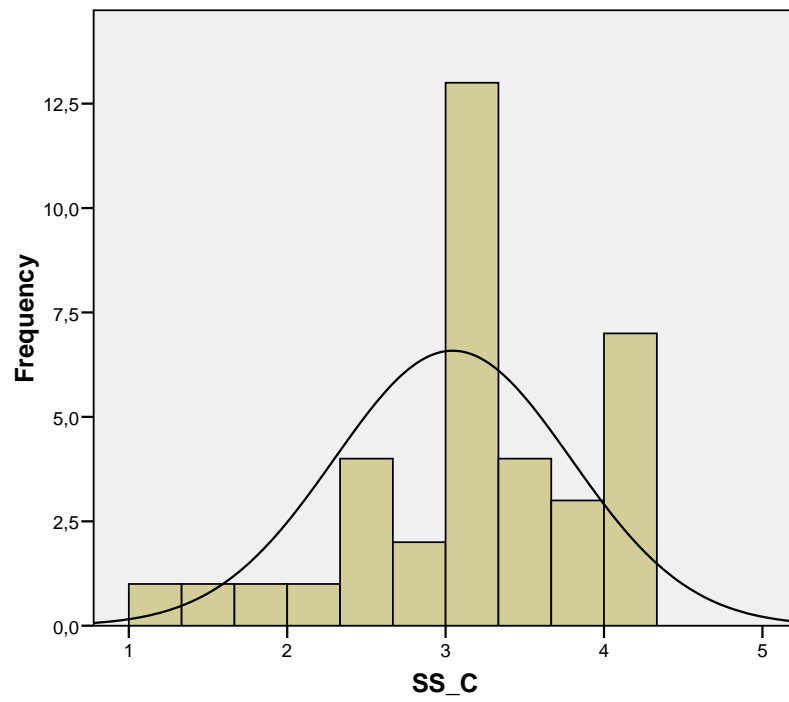
ANEXO 47 – Distribuição dos dados



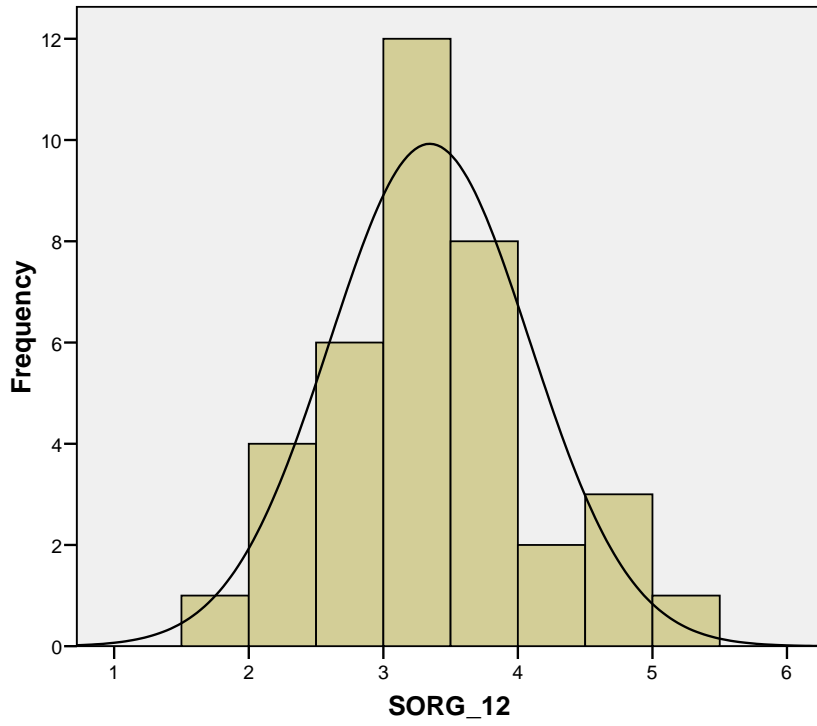
SS_E



SS_C



SORG_12



Mean =3,35
Std. Dev. =0,744
N =37

ANEXO 48 – Correlação de Pearson

Correlations

		LBDQ_E	LBDQ_C	LBDQ_SU M	SS_E	SS_C	SS_SUM	SORG_12	SORG_GE RAL
LBDQ_E	Pearson Correlation	1	,455(**)	,816(**)	,571(**)	,445(**)	,574(**)	,507(**)	,414(*)
	Sig. (2-tailed)		,005	,000	,000	,006	,000	,001	,011
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
LBDQ_C	Pearson Correlation	,455(**)	1	,886(**)	,713(**)	,472(**)	,702(**)	,414(*)	,386(*)
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,003	,000	,011	,018
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
LBDQ_SU M	Pearson Correlation	,816(**)	,886(**)	1	,760(**)	,538(**)	,755(**)	,532(**)	,466(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,001	,004
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
SS_E	Pearson Correlation	,571(**)	,713(**)	,760(**)	1	,704(**)	,992(**)	,723(**)	,585(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
SS_C	Pearson Correlation	,445(**)	,472(**)	,538(**)	,704(**)	1	,786(**)	,604(**)	,584(**)
	Sig. (2-tailed)	,006	,003	,001	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
SS_SUM	Pearson Correlation	,574(**)	,702(**)	,755(**)	,992(**)	,786(**)	1	,734(**)	,611(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
SORG_12	Pearson Correlation	,507(**)	,414(*)	,532(**)	,723(**)	,604(**)	,734(**)	1	,861(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,011	,001	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
SORG_GE RAL	Pearson Correlation	,414(*)	,386(*)	,466(**)	,585(**)	,584(**)	,611(**)	,861(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,011	,018	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		SORG_12	LBDQ_E	LBDQ_C	SS_E	SS_C
Pearson Correlation	SORG_12	1,000	,507	,414	,723	,604
	LBDQ_E	,507	1,000	,455	,571	,445
	LBDQ_C	,414	,455	1,000	,713	,472
	SS_E	,723	,571	,713	1,000	,704
	SS_C	,604	,445	,472	,704	1,000
Sig. (1-tailed)	SORG_12	.	,001	,005	,000	,000
	LBDQ_E	,001	.	,002	,000	,003
	LBDQ_C	,005	,002	.	,000	,002
	SS_E	,000	,000	,000	.	,000
	SS_C	,000	,003	,002	,000	.
N	SORG_12	37	37	37	37	37
	LBDQ_E	37	37	37	37	37
	LBDQ_C	37	37	37	37	37
	SS_E	37	37	37	37	37
	SS_C	37	37	37	37	37