Relatório de Estágio Curricular

Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

UC: Estágio Curricular

Supervisor da Entidade de Estágio: Luís Inácio

Orientadora da Escola Superior de Gestão de Tomar: Ana Junça

Cristiana Sofia Granadeiro Silva nº21407

Tomar, julho de 2022

Resumo

No presente relatório surge o resultado do trabalho desenvolvido no âmbito do estágio curricular decorrido nos serviços partilhados do universo CHM, assim tendo como contributo a conclusão da Licenciatura de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Politécnico de Tomar.

O relatório pretende contextualizar teoricamente processos e práticas adotadas pela empresa relativamente á gestão de recursos humanos.

O estágio decorreu de forma remota, porem também existiram sessões presenciais quando assim foi necessário. Desta forma foi possível caracterizar o ambiente organizacional e também caracterizar a entidade acolhedora, como também fazer uma descrição pormenorizada sobre todas as atividades desenvolvidas durante o decorrer do estágio, nomeadamente: benchmark de métricas para gestão de pessoas, recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas, caracterização e quantificação (histórico e tendências), criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas e conclusão com propostas de alteração e de melhoria ao modelo de gestão de pessoas**.**

É essencial referir que a empresa não possui um departamento de recursos humanos, no entanto a empresa continua a apostar no desenvolvimento desta área e por isso justifica-se a realização do estágio nesta empresa.

Tendo em conta todo o trabalho desenvolvido na empresa, na recolha de dados fornecidos pela própria, mas também através de artigos científicos e pesquisa bibliográfica, são apresentadas conclusões e sugestões de melhoria relacionadas á gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: gestão de pessoas, cultura organizacional, colaboração remota

Abstract

This report shows the result of the work carried out within the scope of the curricular internship held in the shared services of the CHM universe, thus having as a contribution the conclusion of the Degree in Human Resources and Organizational Behavior at the Polytechnic Institute of Tomar.

The report intends to theoretically contextualize processes and practices adopted by the company in relation to human resources management.

The internship took place remotely, but there were also face-to-face sessions when necessary. In this way, it was possible to characterize the organizational environment and also to characterize the host entity, as well as to make a detailed description of all the activities developed during the internship, namely: benchmark of metrics for people management, data collection and characterization of teams and of people, characterization and quantification (history and trends), creation of a battery of metrics for people management and conclusion with proposals to change and improve the people management model.

It is essential to mention that the company does not have a human resources department, however the company continues to invest in the development of this area and that is why the internship in this company is justified.

Taking into account all the work carried out in the company, in the collection of data provided by the company itself, but also through scientific articles and bibliographic research, conclusions and suggestions for improvement related to human resources management are presented.

Key words: people management, organizational culture, remote collaboration

Lista de Abreviaturas

CHM- Change in Motion

RH- Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

Lista de Anexos

Anexo 1- Exemplo de Ficha de Objetivos e Competências Individuais

Anexo 2- Exemplo de relatório de competências

Anexo 3- Questionário de Satisfação MOOD INDEX

Anexo 4- Mapa de Absentismo

Anexo 5- Plano de Trabalhos

Lista de Figuras

Figura 1- Passos do Processo de Benchmarking 3
Figura 2- Contributo das outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos para o Recrutamento e Seleção..... 4
Figura 3- Interligação Acolhimento e Integração e Recrutamento e Seleção 6
Figura 4- Proposta de Modelo de Modelo de Desenvolvimento 13
Figura 5- Soft Skills e Hard Skills..... 16

Lista de Tabelas

Tabela 1- Exemplos de Adaptação da Gestão de Recursos Humanos 5
Tabela 2-Resumo dos diferentes tipos de Benchmarking 2
Tabela 3- Exemplos de Ferramentas de Medida dos Sistemas de Recompensas..... 21

Índice

Lista de Abreviaturas 4
Lista de Anexos 5
Lista de Figuras 6
Lista de Tabelas 7
Introdução 10
Contextualização Teórica 0
1.1 A Gestão de recursos humanos 0
1.1 Importância da Gestão de Recursos Humanos 0
1.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos 1
1.3 Papéis e Responsabilidades na Gestão de Recursos Humanos 5
Atividades desenvolvidas durante o estágio 0
Organograma do grupo CHM 1
Métricas de Desempenho do Modelo de Gestão de Pessoas 0
1.Benchmarking de métricas para gestão de pessoas 0
1.1 O que é o benchmarking? 0
1.2 O benchmarking tem como objetivos: 0
1.3 Benefícios do Benchmarking 1
1.4 O processo de Benchmarking 2
1.5 O que a CHM deve implementar em relação ao benchmarking? 3
2.Benchmarking quais são as melhores praticas para métricas de gestão pessoas? 4
2.1 Recrutamento e seleção 4
2.2 Acolhimento e Integração 5
2.3 Avaliação e gestão de desempenho 10
2.4 Desenvolvimento e Gestão de competências 11
Definição de Competências 11
Desenvolvimento de Competências 12
2.4.1 Indicadores de competências 13
2.4.2 Indicadores de desempenho 16
2.4.3 Indicadores de desempenho de recrutamento, seleção e onboarding 16
2.4.4. Indicadores de Liderança 17
2.4.5. Indicadores de cultura Organizacional 19
2.4.6. Indicadores de Absentismo 20
2.4.7 Indicadores de Rotatividade (Turnover) 20
2.5 Gestão de recompensas e benefícios 20
3. Recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas 22

3.1 Base de dados de todas as pessoas que colaboram; 22
4. Caracterização e quantificação (histórico e tendências) no grupo CHM 23
4.1 Média de idades 23
4.2 Habilitações 23
4.3 Média de Género 24
4.4 Número de anos na empresa 24
Bibliografia 26
Anexos 27
Anexo 1- Exemplo de Ficha de Objetivos e Competências Individuais 27
Anexo 2- Exemplo de relatório de competências 27
Anexo 3- Questionário de Satisfação MOOD INDEX 30
Anexo 4- Mapa de Absentismo 35
Anexo 5- Plano de Trabalhos 35

Introdução

No âmbito da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Politécnico de Tomar, é realizado o estágio curricular na Change in Motion, sob a orientação da professora Ana Junça e supervisão do CEO Luís Inácio.

O presente relatório tem como objetivo dar a conhecer as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que possibilitaram a oportunidade da aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas durante o percurso académico. Na verdade, o facto de partir para o contexto prático tendo por base modelos/ abordagens/ conceitos teóricos facilitou a compreensão dos processos, ações e eventos com que me deparei.

Uma boa Gestão de Recursos humanos é imprescindível para uma empresa de sucesso, assim a GRH tem sido obrigada a alterar as suas estruturas convencionais de modo a ficarem mais leves e ágeis, organizando-se por processos, voltadas para o trabalho de equipa e para a contratação de pessoas com competências cada vez mais abrangentes e que abracem novos desafios e oportunidades de carreira.

A Change in Motion é uma empresa que pretende evoluir cada vez mais, e eventualmente desenvolver um departamento de Recursos Humanos visto que a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores é notória.

Deste modo, o trabalho desenvolvido tem como objetivo geral avaliar o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa acolhedora e para a seguimento deste, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Benchmark de métricas para gestão de pessoas;
- Recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas;
- Caracterização e quantificação (histórico e tendências);
- Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas;
- Conclusão com propostas de alteração e de melhoria ao modelo de gestão de pessoas**.**

Contextualização Teórica

1.1 A Gestão de recursos humanos

1.1 Importância da Gestão de Recursos Humanos

A GRH baseia-se, atualmente, no facto de o desempenho das empresas depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento. (Maria José Sousa, 2012)

As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas.

Estas deixam de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. (Maria José Sousa, 2012)

Gerir pessoas deve ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como fatores de diferenciação. (Maria José Sousa, 2012)

A GRH assume, assim, cada vez uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem continua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho. (Maria José Sousa, 2012)

Neste contexto, as práticas de GRH podem ajudar as organizações a:

- Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes:
- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura;
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

Porém, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a percorrer um caminho nem sempre fácil dentro das organizações e, embora algumas organizações invistam atualmente nesta área, ainda existem muitas empresas que se encontram numa fase de evolução muito limitada, ao nível da Gestão de Recursos Humanos. (Maria José Sousa, 2012)

1.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo.

Os seguintes conceitos ajudam a compreender o contexto da Gestão de Recursos Humanos:

- A Gestão de Recursos Humanos pode considerar-se como um conjunto de ações conduzidas pela função de Recursos Humanos com o propósito de alcançar determinados objetivos;
- A Função de Recursos Humanos é a estrutura responsável pela componente administrativa de pessoal, pelas relações sociais e pela operacionalização das políticas de recursos humanos partilhadas com a hierarquia;
- A Direção de Recursos Humanos assegura a direção dos serviços e das atividades de Gestão de Recursos Humanos e coordena o conjunto de pessoas pertencentes à função.

Como referido, a Gestão de Recursos Humanos tem vindo a evoluir, não só na forma de designação, mas também ao nível da importância e intervenção na gestão das empresas. Para ajudar a perceber essa evolução, iremos abordar, de forma breve, as diferentes perspetivas assumidas.

1.2.1. Os Serviços de Pessoal como uma atividade operacional

Uma das perspetivas dominantes, até muito recentemente, dá pela designação de Gestão de Pessoal. Nesta conceção, a função Recursos Humanos (vista como uma atividade operacional) não assumia uma vertente de gestão. Era, em muitos casos, designada "Serviço de Pessoal" e tinha como objetivos o processamento dos salários, os aspetos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas. Nesta perspetiva, o enfoque era especialmente administrativo, legal e de relações individuas e coletivas de trabalho.

A função Recursos Humanos tinha uma forte componente operacional, a que correspondia uma definição operatória dos processos, especializações e competências necessárias de uma forma externa e independente às pessoas.

Objetivos dos Serviços de Pessoal

- Assegurar os aspetos legais relacionados com a contratação e a cessação dos vínculos laborais diretos ou subcontratados.
- Assegurar que as pessoas recebam o salário, com todo o contexto administrativo a montante e a jusante deste objetivo.

1.2.2. A Gestão de Recursos Humanos como uma função de suporte à estratégia económica da organização

As pessoas são consideradas como um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente. (Storey, 1992) na análise que faz à evolução da designação da função, refere que, ao adotar a palavra "recursos", esta assume uma abordagem orientada para a estratégia económica da organização, que alinha as pessoas com os outros fatores de produção (recursos materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros).

A função Recursos Humanos passa a ser articulada com a estratégia económica da empresa, porém, apenas através da sua intervenção na fase de implementação da estratégia empresarial. Neste sentido, o responsável pelos RH tem pouca influencia sobre as opções estratégicas da empresa. Existe enfase nas condições externas que condicionam as decisões estratégicas técnico-económicas da empresa.

Nesta conceção verifica-se que as empresas optam, predominantemente, por dois tipos de estratégia: estratégia de baixo custo e estratégia de diferenciação. A função Recursos Humanos deverá suportá-las prevendo implicações ao nível das competências necessárias e das práticas a implementar.

- Numa estratégia de baixo custo, o principal suporte são os baixos salários e um

reduzido investimento ao nível das condições de trabalho e de desenvolvimento das pessoas. A função Recursos Humanos apenas deve ver as pessoas como um recurso, havendo uma incidência na prática salarial e aspetos legais.

- Uma estratégia de diferenciação, baseada em elevados níveis de inovação (produto ou processo), requer competências relacionadas com a criatividade, aceitação ao risco, trabalho em equipa, entre outras. Esta estratégia implicaria: conceber testes de seleção que permitissem medir a existência deste tipo de competências; conceber formação desenhada para as desenvolver; e sistemas de recompensas adequados.

O objetivo da função Recursos Humanos consistiria em alinhar um conjunto de políticas de Recursos Humanos que garantissem a consistência interna da estratégia económica da empresa.

Objetivos da Gestão de Recursos Humanos

- Assegurar que as pessoas de uma organização são utilizadas para que a empresa obtenha o maior lucro possível em função do seu desempenho.
- Assegurar que as pessoas obtêm recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho.

1.2.3. A Gestão de Recursos Humanos como uma atividade estratégica

O modelo contingencial surge na década de 90, demonstrando que a estratégia económica não é independente da Gestão de Recursos Humanos e que esta pode ser, inclusivamente, facilmente moldada à estratégia.

Com esta conceção, é possível que sejam necessárias mudanças prévias das estruturas, cultura ou das práticas de Gestão de Recursos Humanos, para que a estratégia económica seja viável.

As estratégias tendem a emergir duma forma fragmentada e largamente intuitiva, evoluindo em função de decisões internas e acontecimentos externos. A formulação da estratégia ocorre no microcontexto político de organizações onde existem tensões, contradições, rivalidades e objetivos conflituantes, com comportamentos muitas vezes orientados para a satisfação de objetivos departamentais e pessoais.

As estratégias evoluem através de processos de discussão e desacordo que envolvem gestores de diversos níveis da organizado o que tornam impossível saber qual é a estratégia até que os resultados se tornem visíveis.

Por isso, tanto a estratégia económica como a Gestão de Recursos Humanos, evoluem:

- em interação;
- em horizontes temporais longos;
- e nenhuma delas é desenhada como um processo independente e puramente racional.

A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização.

Estratégia da Organização	Papel do colaborador	Gestão de Recursos Humanos
Inovação	• Criativo. • Colaborativo. • Preocupação moderada com a qualidade. • Capacidade para assumir riscos. • Tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade.	• Funções que requerem uma elevada interação. • Avaliação de desempenho em intervalos de tempo longos (um ano) e por objetivos de desempenho da equipa. • Mobilidade horizontal. • Sistemas de recompensas com ênfase na equidade interna.

		• Sistemas de recompensas que permitem aos colaboradores participarem na definição do seu mix de componentes de recompensa. • Carreiras internacionais, com foco no desenvolvimento de elevadas competências.
Qualidade	• Comportamentos repetitivos e previsíveis. • Moderadamente colaborativo. • Elevada preocupação com a qualidade. • Atitudes de risco moderado. Empenho nos objetivos da organização.	• Descrições de funções explicitas e relativamente estáveis. • Elevada participação nas decisões relativas às condições de trabalho e inerentes à própria função. • Avaliação de desempenho com base nos resultados individuais e de equipa, a curto prazo. • Tratamento igualitário dos colaboradores e segurança em relação ao emprego. • Desenvolvimento dos colaboradores e formação continua.
Redução de Custos	• Comportamentos previsíveis e repetitivos. • Foco nas atividades individuais.	• Descrições de funções explicitas, que deixam pouco espaço à ambiguidade.

	• Preocupação moderada com a qualidade. • Elevada preocupação com a quantidade e com os resultados. • Atitudes de risco quase-inexistentes. • Elevado grau de estabilidade.	• Especialização, com ênfase na eficiência. • Avaliação de desempenho com curtos intervalos de tempo e com base nos resultados. • Sistemas de recompensa à semelhança dos praticados no mercado (valores médios). • Investimento mínimo no desenvolvimento dos colaboradores e na sua formação.

Tabela 1- Exemplos de Adaptação da Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos, encarrega-se, para além do desempenho das tarefas administrativas próprias da Gestão de Pessoal, da resolução dos problemas humanos e organizacionais que afetam os indivíduos e as organizações, e o futuro de ambos.

Para além das áreas tradicionais, inclui:

- Gestão da cultura organizacional;
- Desenho da estrutura;
- Gestão de competências;
- Contribuição dos Recursos Humanos para a vantagem competitiva das organizações.

1.3 Papéis e Responsabilidades na Gestão de Recursos Humanos

Em algumas organizações não é atribuída muita importância à Gestão de Recursos Humanos, não sendo criada na sua estrutura uma unidade de Recursos Humanos ou assegurada a existência das suas atividades técnicas de maior impacto, por exemplo em *outsourcing*. Nestas empresas, normalmente, apenas se realiza uma gestão administrativa corrente de Recursos Humanos.

Nas empresas em que existe uma unidade de RH, a sua importância pode ser medida de acordo com:

a) A sua posição hierárquica

A sua posição hierárquica pode condicionar à partida a participação nas decisões estratégicas da empresa.

A função tem sido encarada tradicionalmente como uma função de *staff*, cujo principal objetivo é o aconselhamento, não participando diretamente nas decisões estratégicas.

Porém, quando existe a perceção da importância das pessoas das pessoas na produção de valor acrescentado, a Direção de Recursos Humanos assume uma função de linha, participando ativamente na formulação da estratégia das empresas.

b) A efetiva participação na implementação da estratégia global da empresa

c) A maior ou menor formalização dos processos e práticas de Recursos Humanos, ao nível da/o:

- Recrutamento e seleção
- Integração dos indivíduos;
- Desenvolvimento de competências;
- Gestão do desempenho;
- Sistema de recompensas;
- Gestão de carreiras;
- Qualidade do trabalho e da vida no trabalho;
- Facilitação da mudança de cultura, valores ou da própria estrutura;
- Difusão das estratégias aos vários níveis hierárquicos;
- Alinhamento das expectativas dos indivíduos com as realidades e necessidades da empresa.

Analisando as responsabilidades da Gestão de Recursos Humanos, podemos verificar que ela assume duas vertentes - a da organização e a das pessoas. Assim, as suas principais responsabilidades são:

- Ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar a sua missão;
- Proporcionar a organização colaboradores competentes e motivados;
- Fomentar o autodesenvolvimento;
- Desenvolver e manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho;
- Definir e manter políticas éticas e socialmente responsáveis;
- Proporcionar competitividade à organização.

Por outro lado, os Gestores de Recursos Humanos têm como responsabilidades concretas:

- A definição de políticas que ajudem a gerir o capital humano da organização- as pessoas;
- Coordenar as atividades administrativas inerentes à Gestão Administrativa de Recursos Humanos;
- Garantir a consistência e coerência das políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Atividades desenvolvidas durante o estágio

Durante todo o período de estágio, foi desenvolvido um conjunto de tarefas, sendo estas distribuídas num plano de trabalhos (Anexo 5) que teve início no dia 23/05/2022, de modo a permitir uma melhor organização e planeamento de todas as tarefas tanto pela estagiária como pelo orientador da empresa acolhedora, possibilitando gerir melhor o tempo a fim de conseguir melhores resultados.

SPRINT 1 – de 23/05/2022 até 30/05/2022
Estudar/ler a documentação partilhada.
Elaborar o plano de trabalhos.
Identificar necessidades de informação adicional.

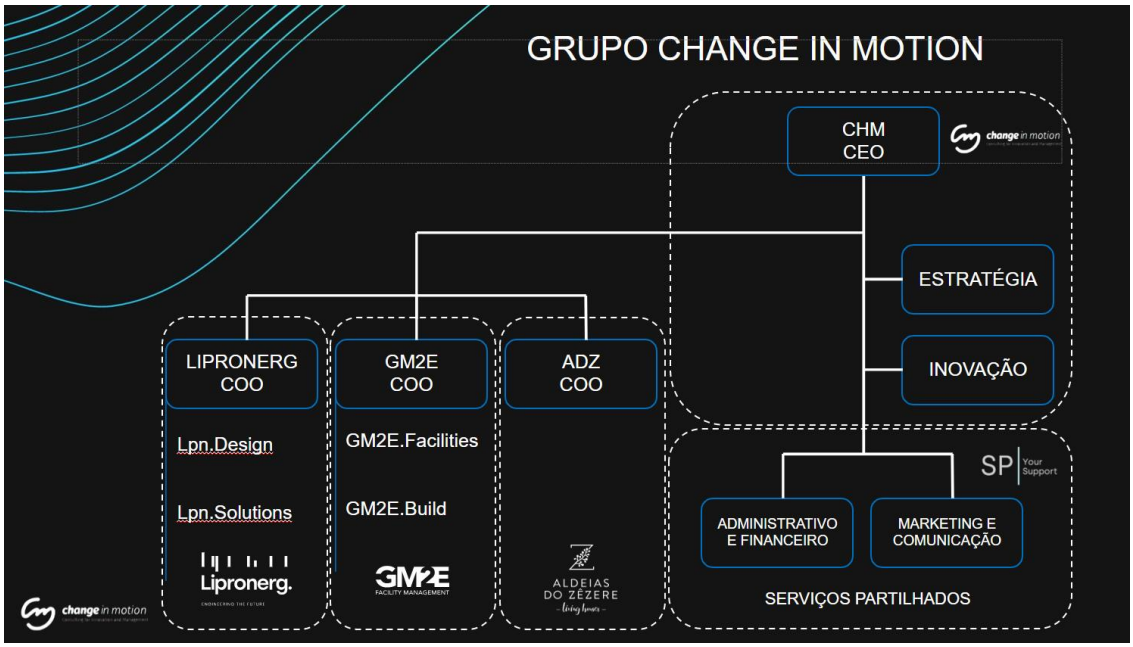
SPRINT 2 e 3 - de 07/06/2022 até 20/06/2022
Benchmark de métricas para gestão de pessoas.

SPRINT 4 - Até 06/07/2022
Apresentação dos Indicadores que resultaram do benchmark.
Identificar necessidades de informação adicional.

SPRINT 5 - Até 14/07/2022
Apresentação dos Indicadores que resultaram do benchmark.

SPRINT 6 - Até 26/07/2022
Diagnósticos e Bateria de Métricas. Horas de Formação das equipas.

Organograma do grupo CHM



Métricas de Desempenho do Modelo de Gestão de Pessoas

1.Benchmarking de métricas para gestão de pessoas

1.1 O que é o benchmarking?

Benchmarking é um processo contínuo de:

- Comparação de produtos, serviços, processos e práticas empresariais entre os concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes, identificando o "melhor dos melhores".
- Adaptação à organização das melhores práticas identificadas no exterior, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas, é uma performance superior que conduza à liderança no mercado.

O que permite alcançar: um desempenho excelente nos processos críticos e uma clara visão de como esses processos são executados dentro e fora do seu negócio.

1.2 O benchmarking tem como objetivos:

- Aprender com os "melhores";
- Fixar novos padrões de desempenho de acordo com as melhores práticas conhecidas;
- Aplicar o conhecimento de outros para alcançar novos padrões de desempenho e, se possível, ultrapassá-los.

Quando usá-lo: para ter a certeza que atingirá um nível de desempenho igual ou superior ao dos seus concorrentes.

O benchmarking deve ser visto como uma ferramenta a usar no processo de Melhoria Contínua. As organizações que não iniciaram o processo de Melhoria Contínua têm dificuldade em tirar proveito dos estudos de benchmarking, pois falta-lhes capacidade de implementação. O benchmarking pode assim ficar limitado à mera recolha de dados. (Carvalho, 2001)

Apesar de tudo, a identificação das falhas no desempenho da organização é sempre positiva e pode desencadear processos de mudança tendentes à adoção de níveis superiores de desempenho. (Carvalho, 2001)

Ao contrário de muitas outras ferramentas utilizadas para a melhoria da Qualidade como foco no interior da empresa, o benchmarking centra a sua análise no exterior. Contudo, não deve ser este o único olhar para o exterior da organização: **Os clientes deverão ser sempre o foco de atenção.** O benchmarking não deve substituir o permanente cultivar da proximidade com os clientes. (Carvalho, 2001)

Como salienta Peter Drucker o benchmarking pode-nos ajudar a encontrar "o como fazer", mas não ensina "o que fazer". (Carvalho, 2001)

O desenvolvimento de um processo de benchmarking bem-sucedido deverá seguir alguns princípios básicos:

- Reciprocidade- "o benchmarking é uma prática baseada em relações recíprocas, na qual todos os participantes beneficiam dessa troca de informações". O benchmarking só existe enquanto processo com duas vias, em que as empresas não devem perguntar o que não podem responder em troca.
- Analogia- "Consideram-se processos semelhantes ou análogos quando há uma transferência elevada de conhecimentos entre parceiros do estudo". Desenvolver um estudo de benchmarking só é útil quando existe analogia com processos da organização objeto do estudo de benchmarking.
- Medição- não basta as empresas efetuarem a comparação do desempenho, é preciso conhecer os processos e as razões que levaram a melhores resultados. "O sistema de medição e as ferramentas utilizadas na análise dependem dos indicadores selecionados, que devem ser compatíveis entre os parceiros do estudo".
- Validação- "a fiabilidade dos estudos deve ser validada por métodos estatísticos. Os participantes não devem confiar na sua intuição ou em suposições que podem pôr em causa as conclusões". As empresas devem analisar os dados recolhidos considerando a sua aplicação é realidade interna.

Benchmarking é…	**Benchmarking não é…**
Um processo contínuo	Um evento isolado
Uma investigação que fornece informações valiosas	Uma investigação que fornece respostas simples e "receitas"
Um processo de aprendizagem com outros	Cópia, imitação
Um trabalho intensivo que requer tempo e disciplina	Rápido, fácil
Uma ferramenta para a melhoria contínua das empresas e aplicável a qualquer processo	Mais uma moda

1.3 Benefícios do Benchmarking

Como foi salientado, a utilização do benchmarking por parte das empresas, tem como principal benefício a orientação da empresa para o exterior, na procura permanente de oportunidades de melhoria das suas práticas, processos, custos, prazos e na melhoria da capacidade competitiva da empresa no mercado onde se encontra inserida. (Carvalho, 2001)

O benchmarking, no entanto, proporciona outros tipos de benefícios, tais como:

- Facilita o reconhecimento interno da própria organização;
- Promove o conhecimento dos principais concorrentes e do nível competitivo existente no mercado;
- Fornece uma melhor compreensão das necessidades e expetativas dos clientes;

- Reconhece que outras organizações conseguem realizar o mesmo processo com um nível de desempenho superior;
- Fornece uma visão das áreas que devem ser objeto de melhorias;
- Ajuda a estabelecer objetivos viáveis e realistas para a introdução de melhorias nas organizações;
- Ajuda a criar um sentido de urgência para a introdução de melhorias;
- Permite acelerar e gerir os processos de mudança.

1.4 O processo de Benchmarking

O desenvolvimento de um processo de benchmarking eficaz requer que as organizações respeitem e sigam alguns passos e procedimentos, garantindo desse modo que os objetivos previamente definidos alcançados e que seja possível proceder-se à introdução de melhorias no desempenho da organização. (Carvalho, 2001)

Para dar início a qualquer processo de benchmarking, as organizações devem efetuar algum planeamento e preparação. Importa que o objetivo a alcançar com o estudo de benchmarking esteja definido, e que exista um plano estruturado para o desenvolvimento do estudo que se quer desenvolvimento do estudo que se quer desenvolver. (Carvalho, 2001)

O compromisso da "Gestão de Topo" com o estudo de benchmarking, não só garantindo os recursos financeiros e humanos, mas envolvendo-se ativamente no desenrolar do estudo de benchmarking é outro dos fatores de sucesso. (Carvalho, 2001)

Tipos	Características
Interno	Comparar processos semelhantes entre departamentos da mesma empresa.
Competitivo	Comparar processos semelhantes entre empresas que sejam concorrentes diretos.
Funcional	Comparar processos não apenas com os concorrentes diretos, mas também com as melhores empresas que atuam em setores de atividade semelhantes.
Genérico	Comparar processos com as melhores empresas independentemente do seu setor de atividade.

Tabela 2-Resumo dos diferentes tipos de Benchmarking

A estrutura necessária para o desenvolvimento de um estudo de benchmarking é simples e segue de perto as práticas das organizações no desenvolvimento do seu negócio. No entanto, não se pode concluir que um estudo de benchmarking seja fácil e rápido, bem pelo contrário, é um processo sistemático e planeado que requer o desenvolvimento de uma pesquisa prévia, a compreensão do(s) processos(s) a ser(em) objeto de estudo de benchmarking, tempo para o seu desenvolvimento e recursos- humanos e financeiros. (Carvalho, 2001)

Não existe um número standart de passos para o desenvolvimento de um processo de benchmarking. **Por exemplo:** a Xerox desenvolveu um processo um processo de benchmarking com 10 passos; a IBM com 16; a AT&T usa 12 passos. Apesar do número

de passos variar de empresa para empresa os passos fundamentais para o desenvolvimento do benchmarking com sucesso são praticamente idênticos em todos os exemplos referidos.

O modelo proposto pela Internacional Benchmarking Clearinghouse- IBC é baseado em quatro passos e que correspondem ao ciclo de Deming: planear, fazer, controlar e agir (Figura 1).

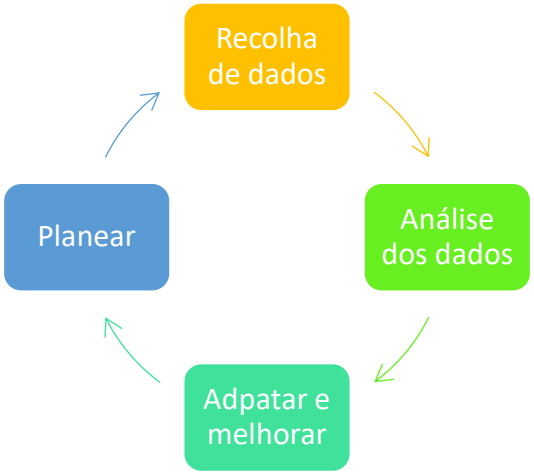


Figura 1- Passos do Processo de Benchmarking

1.5 O que a CHM deve implementar em relação ao benchmarking?

- Fixar novos padrões de desempenho esperado, que devem ser divulgados a todos os interessados, juntamente com uma explicação das razões que levaram à definição de padrões mais exigentes;
- Monitorizar as lacunas detetadas no desempenho;
- Disponibilizar recursos para que os colaboradores possam desenvolver novas pesquisas;
- Designar um responsável pela definição de um plano de ação, de forma a alcançar novos padrões de desempenho;
- Por o plano em prática e monitorizar os processos;
- Ajustar o processo de benchmarking. A em presa deve questionar-se se o benchmarking é ainda pertinente.

Se um estudo de benchmarking é visto como um desafio para a organização em lugar de dar origem a acusações, a maioria das pessoas responderá entusiasticamente, participando e envolvendo-se nos processos de mudança.

2.Benchmarking quais são as melhores praticas para métricas de gestão pessoas?

2.1 Recrutamento e seleção

Tendo em conta que atualmente as organizações operam num ambiente cada mais competitivo, extremamente volátil e em constante mudança, torna-se inadiável que as organizações detenham capacidade de se adaptar às mais diversas contingências e que, apesar das mesmas, consigam atingir elevados desempenhos. (Maria José Sousa, 2012)

Não há, neste caso, como nenhum outro da gestão, uma *one-best way*. A implementação de práticas de Gestão de Recursos Humanos ou a sua alteração deve ser trabalhada no seio da sua própria empresa e a imposição de modelos é fortemente contraproducente já que, raramente, considera questões de natureza cultural, absolutamente determinantes para o sucesso do processo. (Maria José Sousa, 2012)

A prática de recrutamento e seleção encontra-se relacionada com outras atividades da política de RH. Práticas como a analise de e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a gestão de competências, o desenvolvimento de carreiras e o sistema de recompensas podem contribuir com dados para o recrutamento, assim como o recrutamento pode contribuir para as referidas práticas. (Maria José Sousa, 2012)

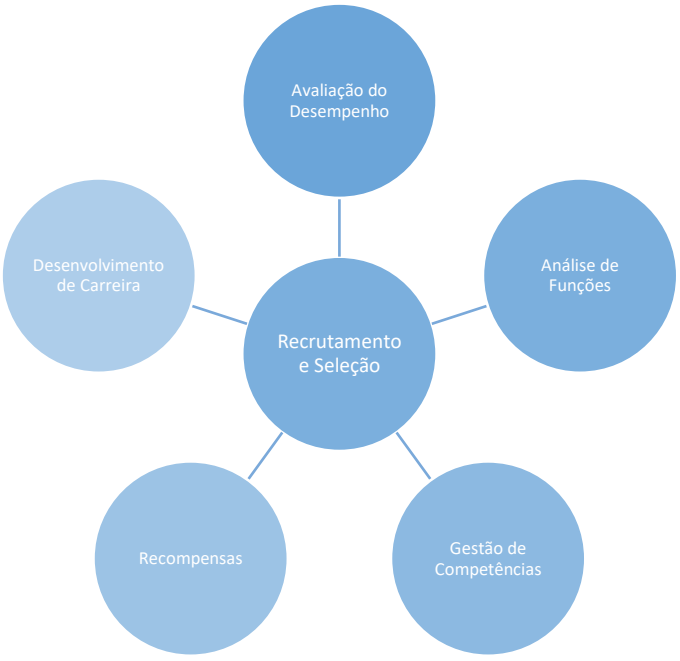


Figura 2- Contributo das outras Práticas de Gestão de Recursos Humanos para o Recrutamento e Seleção

Refiram-se alguns exemplos demonstrativos desta influência.

- **Analise e descrição de funções-** conhecer o perfil do candidato a recrutar para verificar da sua adequação às exigências da função;
- **Avaliação de desempenho-** no caso de uma empresa optar pela realização de um recrutamento interno, e como forma de potenciar esse recrutamento, existe a conveniência de conhecer os resultados decorrentes da avaliação de desempenho, o que permite uma melhor adequação ao perfil do individuo ao cargo;
- **Sistema de recompensas-** na fase de recrutamento e seleção é essencial o estabelecimento e conformidade com o plano de remunerações da empresa;
- **Desenvolvimento de carreiras-** o plano de carreiras torna-se muito relevante para averiguar da trajetória mais adequada para o ocupante do cargo;
- **Gestão de competências-** conhecer os programas de formação em que o candidato participou e que resultados obteve auxilia no processo de recrutamento e seleção.

2.2 Acolhimento e Integração

Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização. (Caetano & Vala, 2002)

Porém, nem sempre as organizações atribuem a importância que este processo deve ter, não dedicando tempo nem recursos à sua preparação e planeamento. Embora uma boa integração possa, de facto, criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas.

O processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase do recrutamento e seleção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa, o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função. (Caetano & Vala, 2002)

Estas informações são fulcrais para o desencadear do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função.

É uma primeira fase do início de uma relação que continua com o acolhimento e integração:

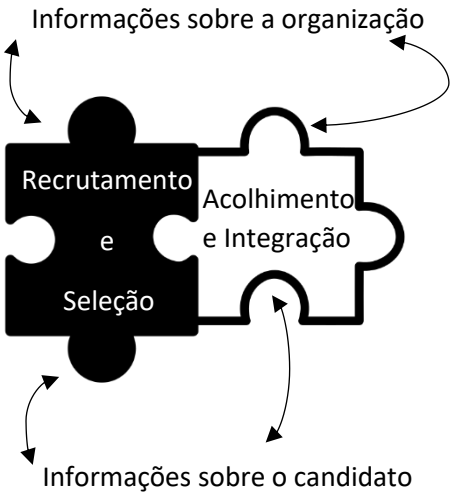


Figura 3- Interligação Acolhimento e Integração e Recrutamento e Seleção

Formas de reduzir o insucesso no acolhimento:

- Clarificar perante todos o papel do novo colaborador;
- Realizar uma reunião (informal) de equipa;
- Apresentar o antecessor (caso permaneça na organização).

Acompanhamento e avaliação no processo de integração

A avaliação do novo colaborador é construída com base nos objetivos e no perfil da função que o mesmo desempenha. Esta avaliação tem como principal objetivo acompanhar a evolução do novo colaborador na empresa é importante para ajudar a fazer reajustamentos e determinar se e possível e desejável a continuação na empresa, quer por parte do colaborador quer por parte da empresa.

Através da avaliação é possível aferir conhecimentos profissionais previstos no perfil e se as principais características pessoais se adaptam á cultura da empresa. Permite ainda analisar o desempenho profissional através de uma autoavaliação e uma avaliação por parte da chefia.

Podem, ainda, ser discutidos pormenores relativos às expetativas de ambas as partes e á superação dos aspetos menos positivos. O resultado da avaliação determina a contratação ou não do colaborador ou ainda a sua reafectação a outra função mais adequada ao seu perfil.

Existem alguns instrumentos que podem ser utilizados para proceder á avaliação dos novos colaboradores. **Assim sugiro em termos de proposta de melhoria para CHM os seguintes:**

- **Ficha de acompanhamento e avaliação**

Este é um instrumento de acompanhamento e evolução do novo colaborador. Para além de ajudar a clarificar os pontos fortes e fracos, na perspetiva de ambas as partes, ajuda também a clarificar a decisão relativamente á continuação do colaborador na organização.

- **Entrevista a meio do período experimental**

É um instrumento que ajuda a fazer um balanço a maio do período de avaliação. Esta entrevista pode ser usada para esclarecer dúvidas e para aconselhamento sobre procedimentos a adotar ou corrigir.

- **Entrevista no final do período experimental**

Nesta entrevista será transmitida a avaliação final e a decisão em relação á contratação do colaborador.

Apresento, de seguida, alguns exemplos destes instrumentos de avaliação para que a CHM possa aplicar ou desenvolver.

Exemplos de instrumentos de acompanhamento e avaliação no processo de integração

Ficha de Acompanhamento e Avaliação

Nome do Colaborador: _____

Função: _____

Departamento: _____

Avaliação do desempenho:

Assinale com um X opção correta:

	Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz Muito
Conhecimentos técnicos				
Conhecimentos relacionados				
Integração na equipa				
Desempenho profissional				
Resultados alcançados				

Expetativas relativas à superação dos aspectos menos positivos:

Superáveis: _____

Não-Superáveis: _____

Proposta relativa à sua contratação:

Admissão efetiva ☐ Admissão efetiva ☐ Admissão efetiva ☐

__/__/__ Assinatura do Responsável: _____

Exemplo de questões a colocar na entrevista de acompanhamento e avaliação

Guião de entrevista

Nome do Colaborador: _____

Função: _____

Departamento: _____

Auto-Avaliação:

Aspetos postivos	Aspetos negativos

Apreciação da chefia:

Aspetos postivos	Aspetos negativos

Aconselhamento de aspetos críticos a alterar:

__/__/__ Assinatura do Responsável: _____

Exemplo de questões a colocar na entrevista de final de avaliação

Guião de Entrevista

Nome do Colaborador: _____

Função: _____

Departamento: _____

Autoavaliação:

Aspetos postivos	Aspetos negativos

Expetativas do colaborador em relação ao futuro:

_____

_____

Apreciação da chefia:

Aspetos postivos	Aspetos negativos

Decisão final:

__/__/__ Assinatura do Responsável: _____

2.3 Avaliação e gestão de desempenho

No atual contexto, nacional e internacional, as organizações sentem-se cada vez mais pressionadas em se tornarem competitivas e sustentáveis. O acesso à informação sobre a estrutura, os processos e as pessoas é imprescindível a uma eficiente e eficaz tomada de decisão. Termos como *performance* e desempenho são diariamente proferidos e questionados: *performance* numa perspetiva de resultados da organização e desempenho alinhado ao contributo das pessoas. Os sistemas de controlo de gestão e os de gestão de desempenho, cada vez mais interligados, tornam-se ferramentas estratégicas na gestão. (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015)

O sistema de avaliação de desempenho de uma organização requer padrões de comparação de resultados. Na generalidade, as organizações procuram comparar-se através de processos de *benchmarking*.

O sistema de gestão de desempenho de uma organização pode assumir a forma de *tableau de bord* ou de *balanced scorecard.* Os indicadores de gestão de desempenho definidos decorrem da missão e da estratégia adotada e, por sua vez, influenciam significativamente a (re)formulação das estratégias. (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015)

Também ao nível da gestão de desempenho dos colaboradores, um sistema justo requer padrões claros de comparação do desempenho. Essa clareza torna a avaliação mais exata, desde que se verifiquem idênticas condições organizativas, tecnológicas e processuais. Estes padrões de desempenho devem conter dois tipos de informação: (a) o que deve ser feito no trabalho e que resultados devem ser alcançados; (b) o modo como deve ser feito.

A gestão de desempenho é um processo de gestão estratégica de pessoas pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia de cada um dos seus colaboradores e integra e alinha as práticas de gestão de pessoas com projeto organizacional. Serve como ferramenta de auditoria para os resultados organizacionais, visando estimular a melhoria dos processos, das atividades e dos resultados do trabalho das pessoas no projeto/ empresa onde se inserem. Assim podemos considerar que consiste num processo organizacional através do qual se definem, para os indivíduos, os padrões comportamentais, os resultados e os valores relativos à estratégia e objetivos da organização, em termos de *benchmarking* e/ou em termos longitudinais. Este sistema possibilita o alinhamento entre o desenvolvimento das competências dos colaboradores e os objetivos de negócio da organização, atuando como ferramenta de mudança comportamental e facilitador da melhoria da *performance* organizacional. É um processo continuo que incorpora as mudanças organizacionais que vão ocorrendo. (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015)

Os Objetivos da Avaliação de Desempenho

Os objetivos da avaliação de desempenho são vários. Por exemplo, podem auxiliar nas transferências, nas promoções, nas remunerações- estes centrados em comparações

interpares-, no retorno de informação ao colaborador sobre o seu desempenho, na orientação profissional a dar ao colaborador, no desenho de estratégias de desenvolvimento de competências- estes mais centrados no desempenho propriamente dito.

Tendo em conta o meu ponto de vista, os objetivos da avaliação de desempenho agrupam-se em quatro domínios:

- **Cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais.**

Exemplos deste domínio são:

  - Aumento da perceção individual sobre a organização;
  - Estimular o compromisso com a organização;
  - Levar o colaborador a partilhar mais intensamente, e a par e a passo, os sucessos e os fracassos da organização.

- **Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional.**

Exemplos deste domínio são:

  - Identificar as oportunidades de desenvolvimento individual de competências,
  - Identificar lacunas de competências organizacionais.

- **Superação dos desempenhos médios, para a alteração de comportamentos, na senda da excelência.**

Exemplos deste domínio são:

  - Identificar desempenhos excecionais;
  - Contribuir para os esquemas de recompensas;
  - Promoção dos melhores.

- **Melhoria da comunicação interna.**

Exemplos deste domínio são:

  - Clarificar os objetivos organizacionais e as expetativas em relação aos indivíduos;
  - Promover a comunicação, centrada em factos, dos diversos níveis hierárquicos da organização.

2.4 Desenvolvimento e Gestão de competências

Definição de Competências

O conceito de competência desenvolve-se a partir da década de 80 (século XX) e, nos últimos anos, tem-se assumido como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações com os seus desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho e dos processos relacionais

(relação com os clientes, fornecedores e os próprios colaboradores). (Maria José Sousa, 2012)

Desenvolvimento de Competências

O fortalecimento da cultura do desempenho e dos resultados deve ser considerado como dos grandes contributos dos modelos de competências para a gestão das organizações, uma vez que o desenvolvimento de competências representa, á partida, uma procura de melhores resultados.

A aprendizagem organizacional constitui uma etapa essencial do desenvolvimento de competências. O que vem colocar algumas questões-chave: Como pode a CHM ajudar os seus colaboradores a aprender continuamente? Quais são os métodos e técnicas que podem ser usados no desenvolvimento de competências? Algumas modalidades de desenvolvimento de competências são apresentadas como sugestão de melhoria e implementação:

- Atividades de aprendizagem- *workshops* e ações de formação;
- Atividades de pesquisa- desenvolver competências através de pesquisas de informação direcionadas para temas específicos e de interessa para a organização através da internet, bibliotecas digitais de conhecimento e projetos de *benchmarking*;
- Atividades de partilha de conhecimento- participação em redes de conhecimento, comunidades de práticas, fóruns ou grupos de discussão.

A aprendizagem tem de ser continua, de forma a permitir a atualização e o aperfeiçoamento de conhecimentos, o desenvolvimento de competências exigidas pelas mudanças técnico- organizativas do trabalho.

Porem, é necessário que exista um reconhecimento, por parte da gestão e dos colaboradores, da necessidade de desenvolvimento de competências.

Exemplo de fatores facilitadores do desenvolvimento de competências:

- A importância da implementação de novas e melhores práticas;
- Insatisfação com a situação atual;
- Preocupação com os resultados;
- Disposição para a experimentação;
- Clima de abertura;
- Formação contínua;
- Disposição para inovar;
- Liderança empenhada;
- Existência de formas de gerir o conhecimento (aquisição, disseminação e utilização).

Apresento, de seguida, uma proposta de modelo de desenvolvimento de competências para a CHM.

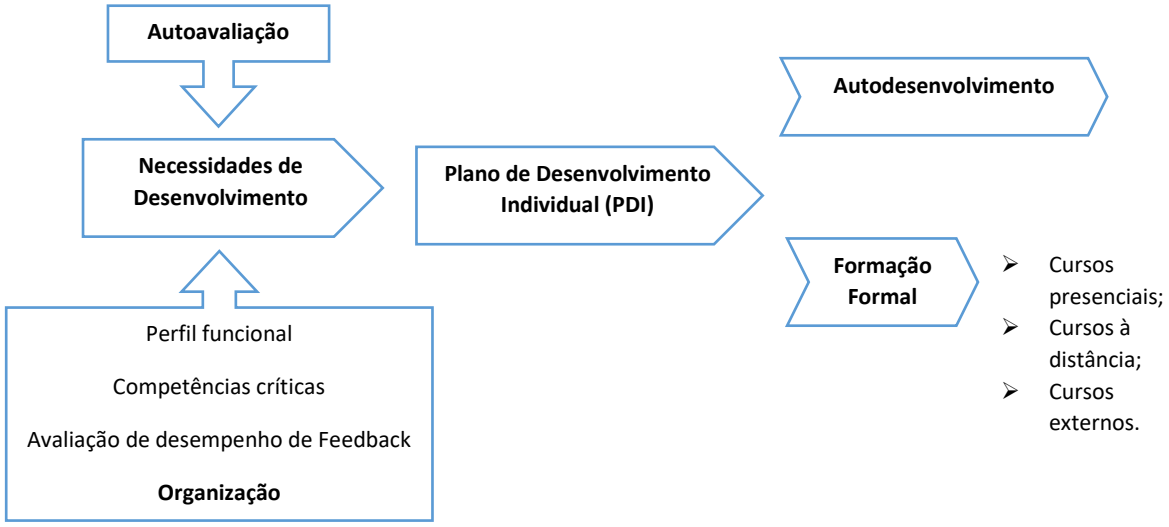


Figura 4- Proposta de Modelo de Modelo de Desenvolvimento

De acordo com a CHM…

Podemos reparar que no Processo de Gestão de pessoas que a CHM disponibilizou existem 10 *Soft Skills* (Trabalho de Equipa e Cooperação, Comunicação, Orientação para os resultados, Planeamento e Organização, Iniciativa e Autonomia, Inovação e Criatividade, Qualidade, Flexibilidade e Adaptação à Mudança, Inteligência Emocional e Resiliência) *e* 1 *Hard Skill* (Competências Técnicas Especializadas). As competências são avaliadas pela demonstração de determinados comportamentos, os quais são comprovados pelas respostas dos colegas no questionário 360º (anexo 3) que a organização possui.

Podemos referir a existência de vários indicadores:

2.4.1 Indicadores de competências

Estes indicadores medem o valor do conhecimento, ou seja, servem para medir os processos, programas e metas da organização, tendo como base as competências dos colaboradores.

Podemos observar que a CHM escolheu os seguintes indicadores de competências:

Soft Skills

ID	DESIGNAÇÃO	EVIDENCIAS - COMPORTAMENTOS
01	Trabalho de Equipa e Cooperação	Participa ativamente no desenvolvendo de um ambiente coletivo de aprendizagem e de cooperação, dando quando necessário, feedback construtivo de forma a apoiar os outros a melhorar e a superar os seus desafios. Consegue exercer um papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados. Integra-se com facilidade em equipas de trabalho constituídas por elementos de perfil diverso, conseguindo cooperar

02	Comunicação	Ouve ativamente e tenta compreender a mensagem de forma construtiva, valorizando as opiniões dos outros. Transmite credibilidade e experiência quando comunica, sendo assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. Comunica com facilidade mesmo em ambiente desconhecido ou contextos de elevada pressão.
03	Orientação para os Resultados	Compromete-se com objetivos exigentes, sendo persistente em ultrapassar obstáculos e desafios, para alcançar as metas definidas. Compreende a importância da sua função na prossecução da estratégia definida, respondendo positivamente às tarefas que lhe são solicitadas. Está sistematicamente empenhado no sentido de ajudar a empresa a superar os objetivos de curto e de prazo.
04	Planeamento e Organização	Prepara-se antecipadamente para tarefas de especial complexidade, procurando compreender a exigência da tarefa e reunindo informação e dados relevantes. Planeia as suas tarefas, avalia a sua execução e ajusta o plano inicial a alterações imprevistas, de forma a cumprir com os prazos estipulados para as diferentes atividades. Estabelece prioridades na sua ação, focando-se no aumento da produtividade e/ou em atividades que agregam mais valor para os clientes ou outras partes interessadas.
05	Iniciativa e Autonomia	Toma a iniciativa para a resolução de problemas ou execução de tarefas, voluntariando-se se necessário, mesmo quando não lhe seja diretamente solicitado. Quando lhe são atribuídas tarefas, consegue tomar ações decisivas e concretizar de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas.
		Está disponível para tolerar o risco e o erro, encarando os desafios que lhe são colocados com naturalidade e como uma oportunidade de desenvolvimento.
06	Inovação e Criatividade	Procura soluções inovadoras e criativas para a resolução de problemas, melhoria de processos ou desenvolvimento de competências. Consegue interpretar e avaliar com sentido critico a informação disponibilizada pela empresa, articulando-a de forma a identificar ações inovadoras com impacto positivo. Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade e redução de custos.

07	Qualidade	Está comprometido com elevados padrões de qualidade em todas as tarefas que realiza, de forma a superar as expetativas do cliente ou da parte interessada que recebe o resultado do seu trabalho. Procura compreender os requisitos e as expectativas do cliente, atuando de forma a aumentar o seu nível de satisfação. Aplica com sucesso as normas e procedimentos da empresa nas tarefas que realiza.
08	Flexibilidade e Adaptação à Mudança	Tem flexibilidade para aceitar novos desafios, encarando a diversidade de tarefas como uma oportunidade de desenvolvimento. Adapta-se com naturalidade os processos de mudança organizacional, não levantando barreiras injustificadas.

		É um elemento ativo nos processos de mudança organizacional, patrocinando, envolvendo e motivando os colegas para a mudança.
09	Inteligência Emocional	Desenvolve a segurança psicológica, compreendendo como a sua postura, as suas palavras, ações ou decisões afetam os outros, gerando um ambiente favorável à partilha de ideias. Recebe feedback de forma positiva e construtiva, aceitando opiniões divergentes da sua com facilidade, não sendo resistente a adotar decisões acordadas pelo grupo, mesmo que contrárias à sua. Evidencia competências sociais, conseguindo interagir facilmente com os outros e integrar-se em contextos socioprofissionais diversos.
10	Resiliência	Controla as emoções, mesmo em situações de elevada pressão, mantendo um espírito positivo e construtivo. Em contextos de elevada adversidade, mantém-se focado em superar as expetativas do cliente ou de outra parte interessada. Não desiste com facilidade ao primeiro sinal de dificuldade, assumindo a execução das suas tarefas até ao fim.

Hard Skills

ID	DESIGNAÇÃO	EVIDENCIAS - COMPORTAMENTOS
01	Competências Técnicas Especializadas	Evidencia que possui conhecimentos técnicos especializados e diferenciados, necessários às exigências da sua função. Sabe aplicar os conhecimentos adquiridos de forma eficiente, objetiva e com ganhos de produtividade, evidenciando experiência profissional adequada. Procura alargar e aprofundar os seus conhecimentos técnicos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas.

Figura 5- Soft Skills e Hard Skills

2.4.2 Indicadores de desempenho

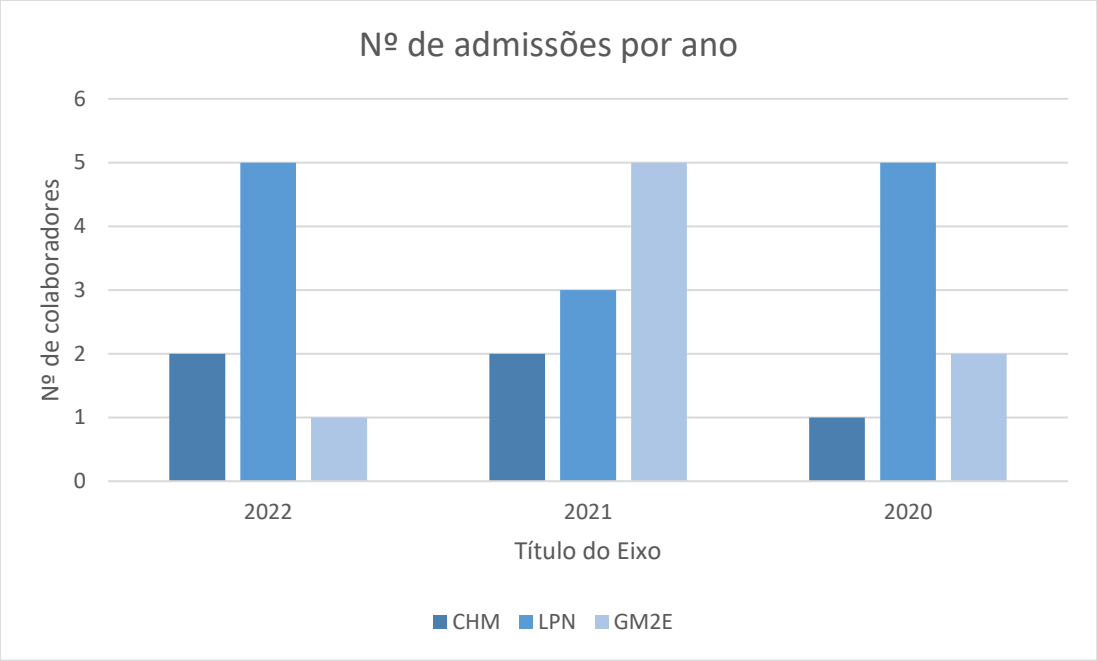
Medem o sucesso de uma empresa em relação a um conjunto de metas, objetivos ou pares do setor.

Reconhece-se que o cumprimento dos objetivos é o resultado do desenvolvimento de competências (Hard e Soft) e da adoção de comportamentos e ações consistentes alinhadas com a cultura e com a estratégia das empresas. A CHM deve procurar desenvolver as bases do sucesso e da superação de objetivos.

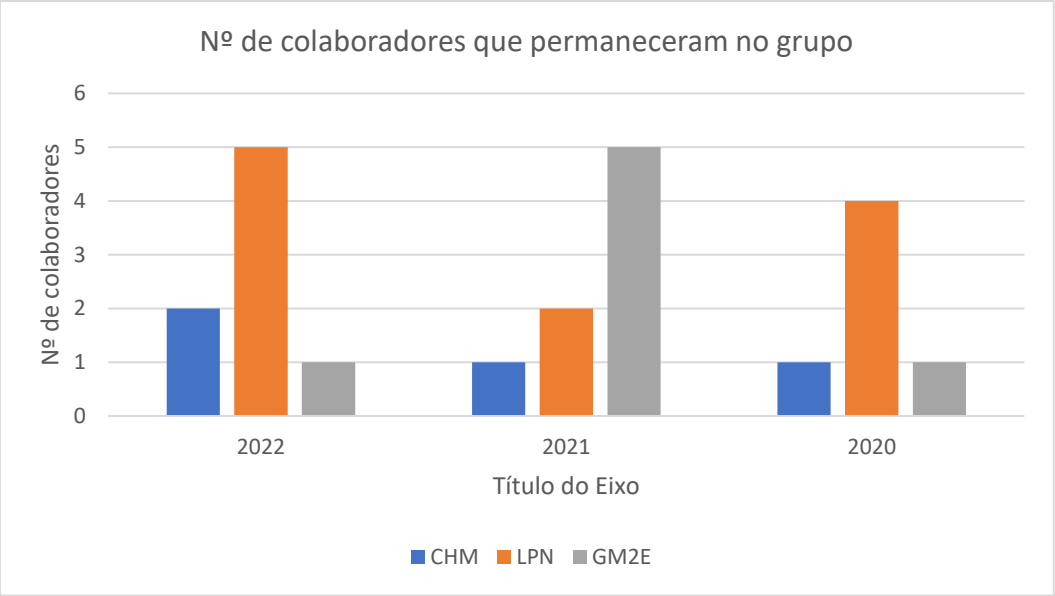
Podemos observar os instrumentos relativamente aos indicadores de desempenho que CHM possui: **Fichas de objetivos e de competências (Anexo 1) e relatórios de avaliação (Anexo 2).**

2.4.3 Indicadores de desempenho de recrutamento, seleção e onboarding

Podemos ter como referência os anos 2020,2021 e 2022:



Podemos perceber que referente ao ano de 2020 existiram no total 8 novas contrações/admissões no grupo CHM. No ano de 2021 este número aumento para 10 novas contrações/admissões. Concluímos então que no ano de 2022 as contrações/admissões baixam para 8.



Desde 2020 até 2022 foram admitidos 26 novos colaboradores, ou colaboradores que mudaram de instituição dentro do grupo. Podemos reparar então que dos 26 novos colaboradores que entraram no grupo 22 permaneceram. Assim, podemos concluir que o grupo zela pela permanência dos colaboradores.

2.4.4. Indicadores de Liderança

Asseguram que os colaboradores serão direcionados positivamente na organização.

Liderança transformacional- tem o objetivo de inspirar e motivar os colaboradores a fomentar a sua criatividade e incentivar o seu desenvolvimento profissional.

Os componentes de um líder transformacional

- Carisma- Fornece uma visão e um sentido de missão, introduz o orgulho, ganha respeito e a confiança;
- Inspiração- comunica altas expetativas, utilizando símbolos para focar os esforços e expressa os objetivos mais importantes de forma simples;
- Estímulo intelectual- promove a inteligência, racionalidade e a solução de problemas de forma cuidadosa;
- Consideração individualizada- fornece atenção personalizada, trata cada funcionário de forma individual, treina e aconselha.

Os líderes transformacionais aumentam a capacidade dos funcionários pensarem por si mesmos, tomarem iniciativa, e questionarem novas formas de pensar. A tomada de decisão pode tornar-se difícil para os funcionários, no entanto os seus esforços podem contribuir para a missão da organização.

Proponho como instrumento para avaliar a liderança Tranformacional o *Multifactor Leadership Questionnaire* – Questionário Multifatorial de Liderança. Este é um instrumento que se destina a identificar e aferir tipos de liderança e comportamentos de eficácia que estão fortemente ligados com o sucesso individual e organizacional.

Exemplo:

Sample Items From the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X-Short

These questions provide examples of the items that are used to evaluate leadership style. The MLQ is provided in both Self and Rater forms. The Self form measures self-perception of leadership behaviors. The Rater form is used to measure leadership. By thinking about the leadership styles as exemplified below, you can get a sense of your own belief about your leadership.

Key: 0 = Not at all; 1 = Once in a while; 2 = Sometimes; 3 = Fairly often; 4 = Frequently, if not always

Transformational Leadership Styles		
Idealized Influence (Attributes)	I go beyond self-interest for the good of the group.	0 1 2 3 4
Idealized Influence (Behaviors)	I consider the moral and ethical consequences of decisions.	0 1 2 3 4
Inspirational Motivation	I talk optimistically about the future.	0 1 2 3 4
Intellectual Stimulation	I reexamine critical assumptions to question whether they are appropriate.	0 1 2 3 4
Individualized Consideration	I help others to develop their strengths.	0 1 2 3 4
Transactional Leadership Styles		
Contingent Reward	I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.	0 1 2 3 4
Management by Exception: Active	I keep track of all mistakes.	0 1 2 3 4
Passive/Avoidant Leadership Styles		
Management by Exception: Passive	I wait for things to go wrong before taking action.	0 1 2 3 4
Laissez-Faire	I avoid making decisions.	0 1 2 3 4

SOURCE: Reproduced by special permission of the publisher, MIND GARDEN, Inc., www.mindgarden.com from the *Multifactor Leadership Questionnaire* by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Copyright © 1995, 2000, 2004 by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Further reproduction is prohibited without the publisher's written consent.

Auto liderança- é a habilidade de nos liderarmos a nós próprios, ou seja, gerir as nossas ações e comportamentos, seja num ambiente profissional ou pessoal.

Pilares da auto liderança:

- Autoconhecimento;
- Automotivação;
- Autorresponsabilidade;
- Autodeterminação;
- Autoconsciência.

Uma auto liderança fortalecida, permite ao líder estar mais preparado para gerir as suas próprias questões pessoais e para lidar com as situações dos seus colaboradores, conseguindo melhorar os resultados individuais e das equipas.

Proponho como instrumento para avaliar a autolidernaça: *Self-leadership Questionnaire*-Questionário de Auto Liderança.

Exemplo:

#	Question	Score (1-7)
1	Others would seek help from you if they had a personal problem.	
2	You emphasize the importance of giving back to the community.	
3	You can tell if something work-related is going wrong.	
4	You give others the responsibility to make important decisions about their own jobs.	
5	You make others' career development a priority.	
6	You care more about others' success than your own.	
7	You hold high ethical standards.	
8	You care about others' personal well-being.	
9	You are always interested in helping people in the community.	
10	You are able to think through complex problems.	
11	You encourage others to handle important work decisions on their own.	
12	You are interested in making sure others reach their career goals.	
13	You put others' best interests above your own.	
14	You are always honest.	
15	You take time to talk to others on a personal level.	
16	You are involved in community activities.	
17	You have a thorough understanding of the organization and its goals.	
18	You give others the freedom to handle difficult situations in the way they feel is best.	
19	You provide others with work experience that enables them to develop new skills.	
20	You sacrifice your own interests to meet others' needs.	
21	You would not compromise ethical principles in order to meet success.	
22	You can recognize when others are feeling down without asking them.	
23	You encourage others to volunteer in the community.	
24	You can solve work problems with new or creative ideas.	
25	If others need to make important decisions at work, they do not need to consult you.	
26	You want to know about others' career goals.	
27	You do what you can to make others' jobs easier.	
28	You value honesty more than profits.	

Key:
1 = Strongly Disagree
2 = Disagree
3 = Disagree Somewhat
4 = Undecided
5 = Agree Somewhat
6 = Agree
7 = Strongly Agree

2.4.5. Indicadores de cultura Organizacional

Medem o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao clima e cultura organizacional.

- **Índice de satisfação dos funcionários**- A CHM possui um questionário de satisfação (MOOD INDEX STR3 o último foi aplicado em Abril de 2022) para os colaboradores (Anexo 3). Este índice de satisfação está diretamente ligado com o tempo de permanência na empresa pois colaboradores satisfeitos, são mais propícios a ficar na empresa.

- **Pontuação de satisfação de funcionários e gerentes** (avaliação 360º)- A CHM possui um questionário 360º que permite todos se avaliarem uns aos outros.

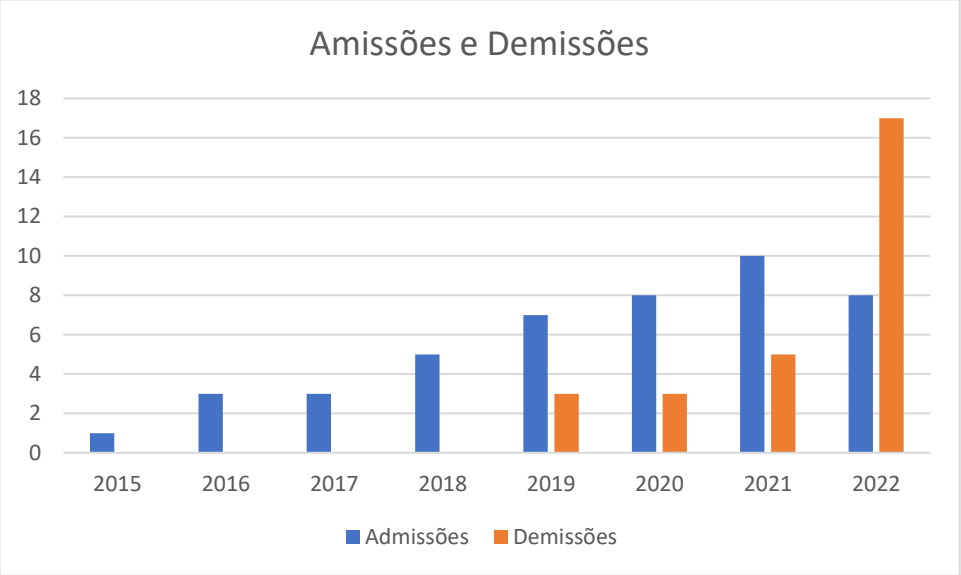
2.4.6. Indicadores de Absentismo

Indicadores usados para medir a soma de ausências dos colaboradores durante o expediente de trabalho, o absenteísmo pode ser por faltas, atrasos ou saídas adiantadas.

A CHM possui mapas de absentismo anuais, divididos por meses do ano, com indicativo do tipo de falta, descrição da falta e horas que o colaborador faltou (Anexo 4).

2.4.7 Indicadores de Rotatividade (Turnover)

Desde 2015 até 2022 existiram 45 admissões e de 2019 até de 2022 existiram 28 demissões.



2.5 Gestão de recompensas e benefícios

Um sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá:

- Assegurar a equidade interna;
- Permitir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa;
- Permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual.

A definição do sistema de recompensas deve enquadrar-se na estratégia global da empresa. No caso de ser uma estratégia de investimento, se a competitividade negativa (ou seja, os salários forem inferiores aos praticados no mercado), as consequências serão nefastas para o futuro da empresa:

- Seleção de pessoas inadequadas (às funções);
- A empresa não consegue atrair e reter os melhores;

- *Turnover* elevado, o que leva à diminuição da produtividade, principalmente em funções muito especializadas que requerem aprendizagem;
- Fracos níveis de desempenho e desmotivação por insatisfação no trabalho.

O sucesso da estratégia de crescimento ou investimento da empresa depende do seu posicionamento face ao mercado e, consequentemente, da sua competitividade externa.

O sistema de recompensas está fortemente relacionado com as outras práticas de gestão de pessoas, não só recebendo *inputs* de algumas delas, mas sendo fortemente complementado com práticas como a avaliação de desempenho e o desenvolvimento de carreiras, o que faz desta prática uma prática crítica de gestão estratégica de pessoas.

Mecanismos de medida usados nos diferentes tipos de sistemas de recompensas

Apresentam-se me seguida, alguns exemplos de ferramentas de medida associadas a critérios base para a conceção de um sistema de recompensas:

Variáveis	Ferramentas de Medida	Grau de Dificuldade
Antiguidade	Anos na empresa	Fácil
Nível de responsabilidade	Avaliação de funções	Médio
Desempenho	Avaliação de desempenho	Difícil
Consecução de resultados/objetivos	*Balanced Scorecard*	Difícil
Competências	Questionário 360º	Difícil
Mercado	Estudos salariais	Médio

Tabela 3- Exemplos de Ferramentas de Medida dos Sistemas de Recompensas

INSIGHTS:

1° O que está a ser recompensado?

2° O que devemos recompensar?

3° Como podemos recompensar?

Mais importante do que se dá, é o modo como se dá. As recompensas têm uma elevada carga emocional; as recompensas devem estar bem claras, quanto ao motivo, para não gerar expectativas futuras sem sentido. Não devem ser consideradas como algo normal e que se tem direito. A gestão das expectativas das pessoas, quanto às recompensas deve ser cuidadosa. Os funcionários menos qualificados valorizam o valor líquido que recebem mensalmente, e o resto são extras que não contam. As recompensas serão sempre criticadas, no entanto devem ser reconhecidas pelos melhores. As pessoas nunca conhecem os custos que tem para a empresa em formação, vencimento, recompensas, etc. Talvez se soubessem teriam uma perceção diferente. Recompensar bem, não é quantidade, mas qualidade e oportunidade.

3. Recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas

3.1 Base de dados de todas as pessoas que colaboram;

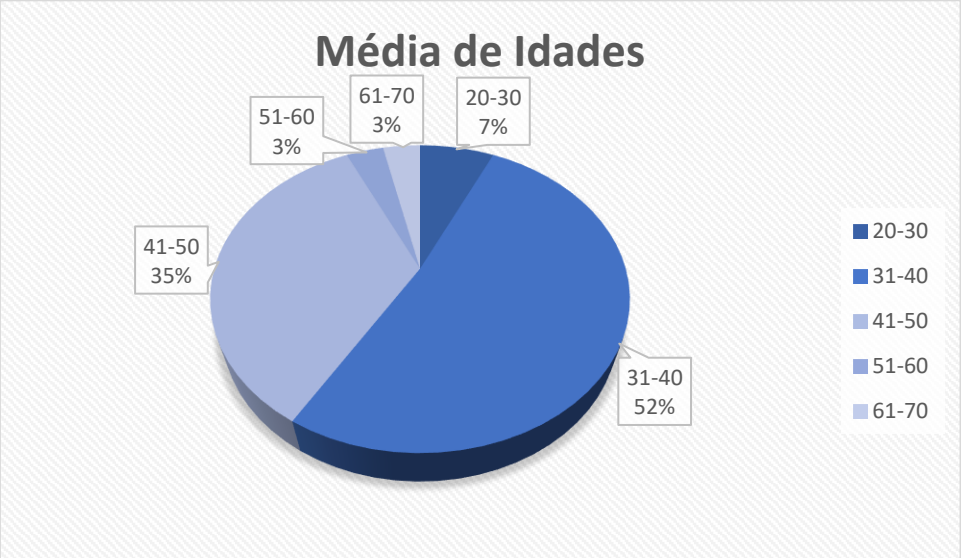
MAPA DE EFETIVOS

Estado	Empresa	Colaborador	Ano de Nascime	Idade	Ano de Admissã	Ano de Demissã	Género	Habilitações	Anos na Empres	Anos no Grupo
Inativo	GM2E	Paulo Brites	1988	34	2020	2021	Masculino	Secundário Profissional	1	
Activo	GM2E	Adolfo Gaspar	1996	26	2020		Masculino	Secundário Profissional	2	
Activo	GM2E	João Conceição	1989	33	2021		Masculino	Mestrado	1	3
Activo	GM2E	Rui Alves	1988	34	2021		Masculino	Secundário Profissional	1	3
Activo	GM2E	Rui Santos	1978	44	2021		Masculino	Licenciatura	1	6
Inativo	CHM/GM2E	Tania Silva	1977	45	2021	2022	Feminino	Licenciatura	1	1
Activo	GM2E	Alexandre Luis	1987	35	2021		Masculino	Secundário Profissional	1	
Activo	GM2E/LPN	Luis Bernardo	1968	54	2021		Masculino	Secundário	1	
Activo	LPN/GM2E	Leila Anselmo	1974	48	2021		Feminino	Mestrado	1	
Activo	LPN/GM2E	João Simões	1988	34	2021		Masculino	Mestrado	1	
Activo	LPN/GM2E	Fábio Santos	1990	32	2022		Masculino	Mestrado	0	
Activo	LPN/GM2E	Claudia Paredes	1974	48	2022		Masculino	Licenciatura	0	
Activo	GM2E	Gonçalo Rodrigues	1984	38	2022		Masculino	Secundário Profissional	0	
Activo	CHM	Luis Inacio	1981	41	2017		Masculino	Licenciatura	5	
Inativo	CHM	Dulce Lopes	1981	41	2018	2022	Feminino	Licenciatura	4	
Inativo	GM2E/CHM	João Conceição	1989	33	2019	2021	Masculino	Mestrado	2	3
Activo	CHM	Silvia Galinha	1982	40	2019		Feminino	Secundário	3	
Activo	CHM	Silvia Martins	1979	43	2020		Feminino	Licenciatura	2	
Activo	CHM	Catarina Faria	1977	45	2021		Feminino	Secundário Técnico Profissio	1	
Activo	LPN/CHM	Vitor Carvalho	1961	61	2022		Masculino	Licenciatura	0	4
Activo	CHM	Tania Silva	1977	45	2022		Feminino	Licenciatura	0	1
Activo	CHM	Florinda Clara	1974	48	2022		Feminino	Secundário	0	
Inativo	LPN	Hugo Almeida	1979	43	2016	2022	Masculino	Mestrado	6	
Inativo	LPN	Nuno Pedro	1971	51	2015	2019	Masculino	Licenciatura	4	
Inativo	LPN	Alexandre Nunes	1991	31	2017	2020	Masculino	Licenciatura	3	
Activo	LPN	Luis Nascimento	1989	33	2022		Masculino	Licenciatura	0	
Activo	LPN	Nuno Simões	1991	31	2016		Masculino	Licenciatura	6	
Inativo	LPN	João Domingos	1991	31	2018	2019	Masculino	Licenciatura	1	
Inativo	LPN	Rui Santos	1978	44	2016	2021	Masculino	Licenciatura	5	6
Activo	LPN	Jason Stockdale	1973	49	2017		Masculino	Licenciatura	5	
Activo	LPN	José Pauleta	1987	35	2019		Masculino	Licenciatura	3	
Inativo	LPN	Vitor Carvalho	1961	61	2018	2022	Masculino	Licenciatura	4	4
Activo	LPN	Mónica Martins	1984	38	2018		Feminino	Licenciatura	4	
Inativo	LPN	Elodie Prino	1992	30	2018	2019	Feminino	Licenciatura	1	
Activo	LPN	João Gomes	1991	31	2020		Masculino	Mestrado	2	
Inativo	LPN	Maria Ribeiro	1975	47	2019	2020	Feminino	Licenciatura	1	
Inativo	LPN	Rui Alves	1988	34	2019	2021	Masculino	Secundário Profissional	2	3
Activo	LPN	Rafel Dias	1996	26	2020		Masculino	Licenciatura	2	
Activo	LPN	Patricia Garcia	1983	39	2019		Feminino	Licenciatura	3	
Inativo	LPN	Carlos Silva	1971	51	2019	2020	Masculino	Secundário	1	
Activo	LPN	Marcio Rebelo	1984	38	2020		Masculino	Mestrado	2	
Activo	LPN	Iolanda Rebelo	1981	41	2020		Feminino	Licenciatura	2	
Inativo	LPN	Luis Bernardo	1968	54	2020	2021	Masculino	Secundário	1	
Inativo	LPN	Fabio Silva	1995	27	2021	2022	Masculino	Mestrado	1	
Activo	LPN	Yuri Lopes	1985	37	2022		Masculino	Licenciatura	0	

4. Caracterização e quantificação (histórico e tendências) no grupo CHM

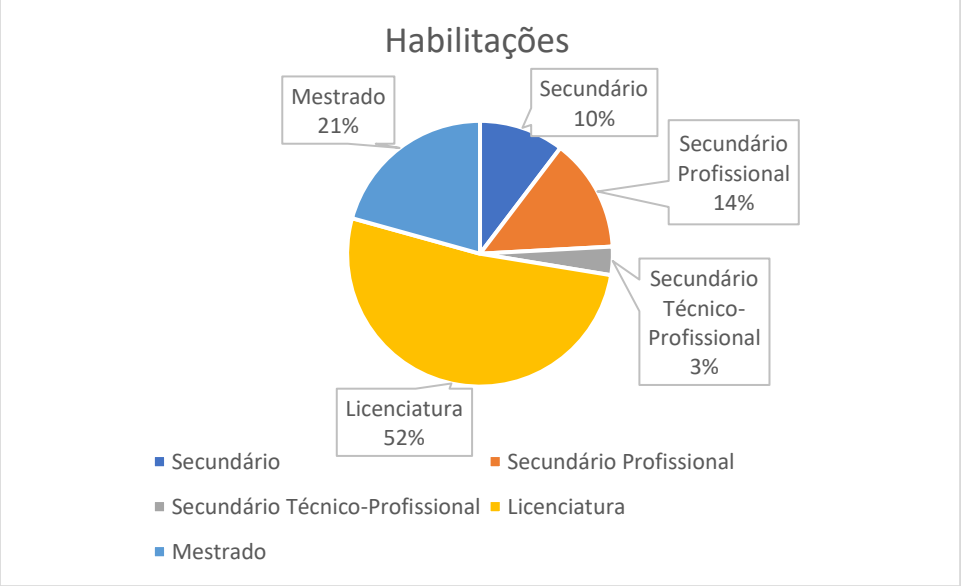
Para a recolha destas informações usei apenas os dados das pessoas ativas no grupo CHM.

4.1 Média de idades



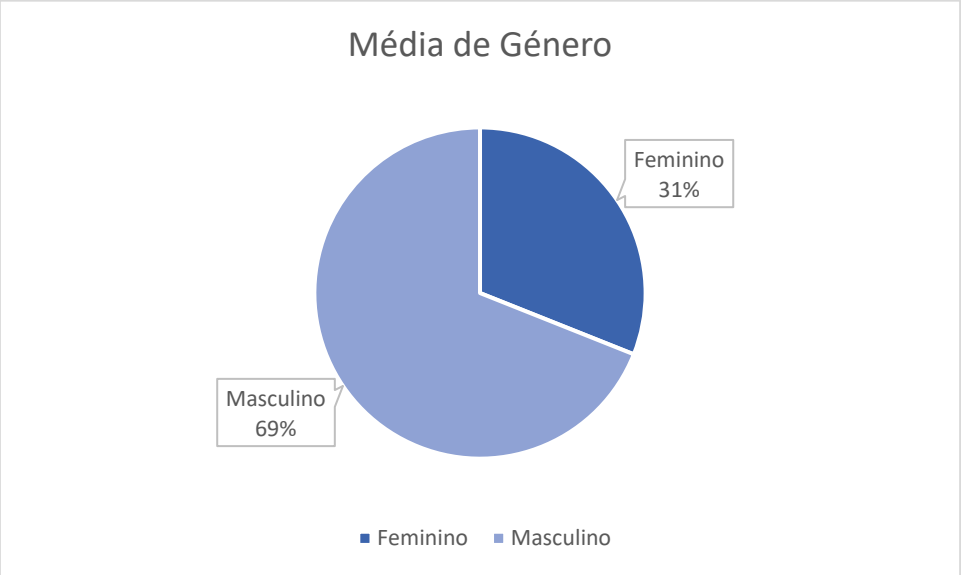
Ao analisarmos o gráfico conseguimos perceber que a média de idades da CHM está entre 31-40 anos, percebemos então que o grupo não tem uma população muito envelhecida.

4.2 Habilitações



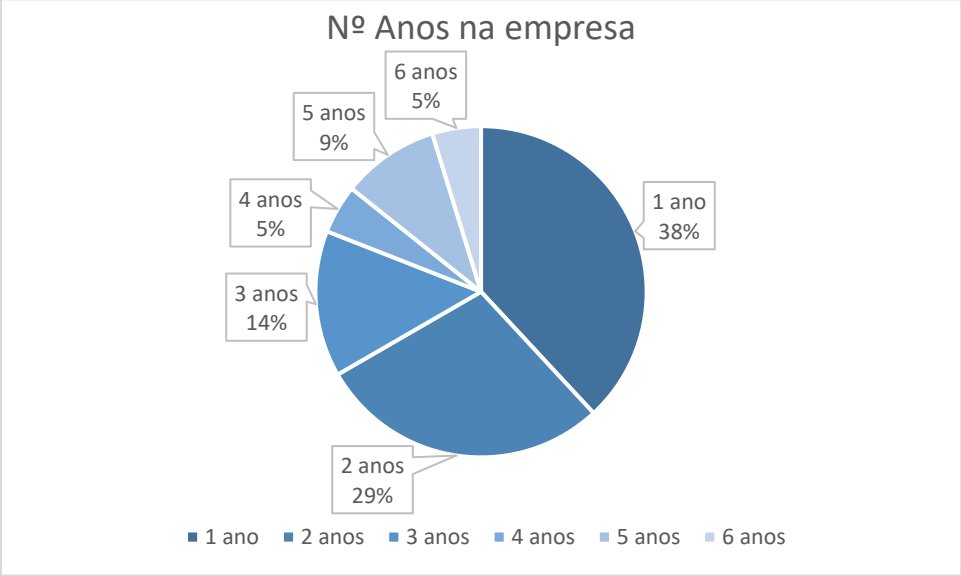
Ao analisarmos o gráfico conseguimos entender que a média de habilitações dentro da CHM é de licenciatura pois existem 15 pessoas licenciadas, em 29 pessoas ativas no grupo logo, metade do grupo possui nível 6 de escolaridade.

4.3 Média de Género



Ao analisar o gráfico conseguimos observar que 69% são homens, ou seja o grupo é maioritariamente composto pelo género masculino e conta apenas com 31% de mulheres.

4.4 Número de anos na empresa



Ao analisarmos o gráfico podemos entender que a mádia de tempo de permanência na empresa é de 2 anos.

Neste gráfico não estão representadas as pessoas que entraram no ano de 2022, mais propriamente 8 novos colaboradores, pois ainda não completaram nenhum ano dentro do grupo.

Bibliografia

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Recursos Humanos.*

Carvalho, Ó. d. (2001). *Benchmarking.* Caparica: Instituto Portugues da Qualidade .

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *GRH para gestores* . RH.

Maria José Sousa, T. D. (2012). *Gestão de Recursos Humanos.* Lidel.

Storey. (1992). *Developments in the management of human recourses: an analytical review.* London: Blackwell Business.

Anexos

Anexo 1- Exemplo de Ficha de Objetivos e Competências Individuais

Lipronerg.
ENGINEERING THE FUTURE

Ficha de Objetivos e Competências Individuais - 2022

Nome	Colaborador 1 Team Project				
Objetivo	**Designação**	**Indicador**	**Meta [Cumprimento]**	**Meta [Superação]**	**Pontuação**
Objetivo 1 (1)	Melhorar a eficiência das operações	Nº de projetos com rentabilidade inferior a 50%	≤ 2	0	
Objetivo 2 (2)	Melhorar a qualidade das operações	Adoção e teste da check-list de revisão de projeto	Até 30/11/2022	Até 30/09/2022	
Objetivo 3	Melhorar a capacidade da equipa	Nº de projetos AVAC em REVIT	≥ 2	≥ 5	
Objetivo 4 (3)	Melhorar a capacidade da equipa	Volume de projetos subscritos	≥ 30000,00 €	≥ 40000,00 €	
Objetivo 5 (4)	Aumentar a satisfação das partes interessadas da LPN21	Nivel de satisfação dos clientes LPN21	≥ 7,00	≥ 9,00	
Skills & Engagement	Desenvolvimento Skills & Engagement	–	–	–	

(1) - Será contabilizado tendo em consideração os projetos com rentabilidade inferior a 50% e dentro destes, será verificado o rácio dos gastos da(s) respetiva(s) especialidade (s) face ao orçamentado, o qual , se inferior a 50% será contabilizado para efeitos este indicador. **0**

(2) - Depois de entregue a check-list em 2020, a mesma deverá ser analisada no âmbito da CoP, adotada pela equipa, testada e registado feedback para melhoria;

(3) - Serão contabilizados os projetos da LPN.Design, com atos de engenharia subscritos. O Nuno Simões deverá manter atualizada uma lista dos projetos/especialidades que subscreveu;

(4) - Será contabilizado o nivel de satisfação dos clientes, relativamente aos serviços da LPN21 na componente de mecânica;

Anexo 2- Exemplo de relatório de competências

INTRODUÇÃO	
ÂMBITO	Relatório Anual Individual de Desempenho | 2021
IDENTIFICAÇÃO	Nome do Avaliado: Rafael Dias Ciclo: 2021
AVALIAÇÕES ANTERIORES	SGD 2020: 7
INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	O presente relatório visa sistematizar o nível de desempenho de cada elemento da equipa Lipronerg, através de uma avaliação qualitativa e quantitativa. Serve ainda, de base à formulação de linhas orientadoras a observar para o ano de 2022, com vista à melhoria do desempenho individual. A obtenção da pontuação terá em consideração os seguintes critérios de análise: I. Reuniões periódicas de desempenho II. Objetivos individuais III. Competências adquiridas IV. More Effort Best Results [MEBR] V. Mapa de iniciativas VI. Satisfação dos clientes VII. Rentabilidade dos projetos VIII. Não conformidades IX. Motivação, dedicação e iniciativa Outros critérios [Sessões técnicas, Team Building, etc.]

1

REUNIÃO FINAL	
AGENDAMENTO	18/03/2022 Presenças: Rafael Dias e Luís Inácio
AGENDA	A. Análise do contexto organizacional B. Desempenho individual e coletivo de 2021 C. Procedimento de Gestão de Pessoas 2022 D. Objetivos individuais para 2022 E. Condições de remuneração e recompensa para 2022 F. Outros assuntos G. Conclusões e desafios para 2022
ANÁLISE DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	No ano de 2020, a LPN definiu na sua estratégia, a ambição de atingir o estatuto de PME Líder no ano de 2025. A execução da estratégia e as operações da LPN no ano de 2021, foram fortemente afetadas pela pandemia COVID-19. O Plano de Mitigação e Resposta à Emergência Económica e Financeira (PMREEF), que se iniciou a 19/03/2020, teve como principal objetivo o de MANTER A CAPACIDADE E COMPETÊNCIA INSTALADA DO GRUPO CHM. Em 2021, verificou-se inclusivamente a necessidade de recorrer à redução do Período Normal de Trabalho (PNT), pelo fato da carteira de projetos não estar a ser executada, essencialmente por motivos não imputáveis à LPN. A LPN, depois de ter adotado o trabalho remoto em março de 2020, com aparente sucesso, não fez ainda uma séria reflexão sobre este modo de colaboração. A colaboração remota está a criar um desafio de gestão da cultura da organização, de fluxos de trabalho e de envolvimento da equipa.

2

No ano de 2021, a LPN não conseguiu superar muitos dos objetivos a que se propôs, e não implementou com sucesso, nomeadamente o seu Sistema de Gestão e a área de Marketing, Comunicação e Comercial. Estas duas áreas consideram-se fundamentais para superar as metas, tanto em termos de processos (como a LPN faz o trabalho), bem como em termos de crescimento das vendas e da carteira de clientes. Verificou-se uma diminuição do volume de negócios de 445.762 € em 2020, para 435.252 € em 2021, representando um decrescimento de cerca de 5%. A LPN esteve todo o ano de 2021 com resultados negativos e apenas em dezembro conseguiu inverter a situação, fechando o ano com uma rentabilidade de 3%. A LPN em 2021, não conseguiu ficar mais próxima da meta PME Líder a atingir em 2025.

A equipa da LPN teve 2 novas entradas, a Lyana Domingos e o Fábio Silva. A equipa cresceu em 2021 face a 2020, no entanto, verificou-se uma diminuição do Volume de Negócios.

Em termos de melhoria contínua, foram realizadas algumas iniciativas:

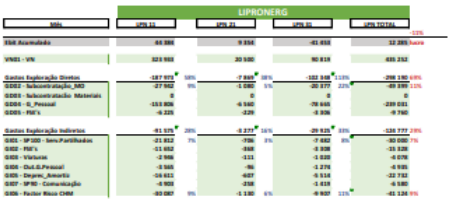
- Criação das CoP
- Tool – Ciclo de Projeto
- Contrato de prestação de serviços de assistência técnica ao parque informático
- Criação do centro de recursos partilhados
- Integração de todos os processos no 365 / Sharepoint
- Inovação de novos serviços e redesenho de serviços existentes (LPN31)
- Criação e operacionalização dos Projetos de Interesse Estratégico e do Mapa de Iniciativas
- Realização do BMR no 3T2021

O Rafael Dias, refere que o trabalho remoto tem algumas desvantagens e está a considerar ir mais frequentemente para o TAGUS VALLEY. Não considera que a qualidade dos projetos seja afetada pelo facto de estarmos em trabalho remoto. A empresa pode fomentar alguns dias de trabalho em escritório.
O Rafael Dias, considera que o contexto externo está instável e pode afetar a empresa.

DESEMPENHO INDIVIDUAL E COLETIVO DE 2021

COLECTIVO
Drivers da Estratégia:
Uniformização e Estabilização de Processos
Estabilizar o Modelo de Negócio e de Organização
Marketing, Comunicação e Comercial
Planeamento e Resiliência Financeira
Inovação

Objectivo 2021: Capacitar e Inovar para Crescer



No ano de 2021 a LPN atingiu um VN de 432.252 €, inferiror ao ano de 2020 (445.762 €). O lucro da LPN em 2021 desceu face a 2020, passando de 9%, para 3%. Em termos dos projetos internos iniciados para atingir as metas definidas, nomeadamente o SGQ e os SP90, não geraram os resultados que eram esperados.

O objetivo PME Líder para 2025, será muito alavancado na LPN31 e em projetos internacionais. No final de 2021, já se verificou um crescimento de propostas e de novos projetos na LPN31. Quanto ao projeto internacional, não tem existido até à data qualquer projeto, apesar de haver demonstração de interesse de alguns clientes em Espanha.

O Rafael Dias, refere que em projetos de maior dimensão, será mais eficiente conseguir focar mais as equipas.

INDIVIDUAL

Objectivos e Competências

A grelha de objectivos e competências individuais, manteve-se de 2020 para 2021.

Nome	Rafael Dias Team Project				
Objetivo	Designação	Indicador	Meta (Cumprimento)	Meta (Superação)	Pontuação
Objetivo 1 (1)	Melhorar a eficiência das operações	Nº de projetos com rentabilidade inferior a 50%	≤ 2	0	2
Objetivo 2 (2)	Melhorar a comunicação com stakeholder estratégicos	VN no setor industrial LN20	≥ 20.000 €	≥ 40.000 €	1
Objetivo 3	Melhorar o nível de satisfação dos clientes	Nível de satisfação dos clientes / utilizadores de informação	≥ 7,00	≥ 8,00	1
Objetivo 4 (3)	Melhorar a qualidade das operações	Elaboração do Anáise aos Sistemas de Gestão/Imagem para Parques de Estacionamento	01/02/2022	31/12/2021	1
Objetivo 5 (4)	Melhorar a capacidade da equipa	Nº de horas de formação individual	≥ 30	≥ 50	0
Competência 2	Conhecimento especializado e experiência	–			1
Competência 3	Planeamento e organização	–			0

(1) - Será contabilizado tendo em consideração os projetos com rentabilidade inferior a 50% e dentro destes, será verificado o ciclo dos gastos (ação respetiva) especialidade (s) (boa ao orçamentado), o qual , se inferior a 50% será contabilizado para efeitos este indicador.
(2) - Este indicador será contabilizado para os projetos adjudicados em 2021 e tendo em conta a satisfação dos clientes do pelo menos 7,00.
(3) - Será contabilizado desde que o procedimento definido seja construído à imagem do procedimento da área da Mecânica. Para a superação do objetivo deve ser entregue até dia 30/11/2021 a versão draft do procedimento.
(4) - Considera-se formação individual por iniciativa do colaborador. Apenas serão consideradas ações de formação com certificado de frequência válido.

Objetivo 1: Este objetivo, foi superado, não havendo projetos com rentabilidade inferior a 50% (2 pontos).

Objetivo 2: Para este objetivo são contabilizados os projetos fechados e faturados durante o ano de 2021, em clientes do setor industrial. Foi atingido um VN de 35408,68€, no setor industrial. Cumpriu o objetivo (1 ponto).

Objetivo 3: Foram considerados os clientes/projetos onde o Rafael teve colaboração, tendo sido obtido um valor médio do nível de satisfação dos clientes / utilizadores da informação de 8,34. Cumpriu o objetivo (1 ponto).

Objetivo 4: Foi elaborado o documento, mas não representou um incremento substancial em termos de conhecimento da equipa. Deveria ter sido feita a capacitação das equipas, através de uma ST ou similiar no âmbito da CoP. Cumpriu o objetivo (1 ponto).

Objetivo 5: Durante o ano de 2021, frequentou a formação em Licenciamento de Equipamentos Sob Pressão (DL 131/2019), com um total de 12 horas. Não cumpriu o objetivo (0 pontos).

No que se refere às competências a desenvolver durante o ano de 2021, evidenciou a aquisição de Conhecimento especializado e experiência, adquirindo esta competência (1 ponto).

Relativamente aos objetivos e competências, alcança a pontuação de 6 pontos (de 0 a 9).

Iniciativas e Engagement

O Rafael Dias, é reconhecido pela equipa pelo seu empenho, esforço e disponibilidade.

Os indicadores a registar no âmbito da I&E são as horas imputadas aos centros de custo à exceção dos projetos:
0 horas (face a 0 horas de 2020) – Comercial
11 horas (face a 4 horas em 2020) – SGD/MPI
2 horas (face a 4,6 horas em 2020) – Formação

O Rafael Dias, realizou a Sessão Técnica de "Licenciamento de Equipamentos Sob-Pressão [DL 131/2019]" no dia 19/11/2022. Verifica-se que também demonstrou alguma preocupação em partilhar e cooperar na CoP de Mecânica.

	Quanto à votação MEBR, realizada em 2021, o Rafael Dias obteve uma média de 7,8 (de 0 a 10). Relativamente às iniciativas e engagement, alcança a pontuação de 1 (de 0 a 1).
PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS 2022	O Procedimento de Gestão de Pessoas irá ser reformulado este ano e no ano de 2023 substancialmente, pretendendo-se dotar este instrumento de melhores ferramentas para fomentar e recompensar os comportamentos alinhados com a cultura da organização.
OBJETIVOS INDIVIDUAIS PARA 2022	Nome: Rafael Dias Team Project Objetivo | Designação | Indicador | Meta (Cumprimento) | Meta (Superação) Objetivo 1 (1) | Melhorar a eficiência das operações | Nº de projetos com rentabilidade inferior a 50% | ≤ 2 | 0 Objetivo 2 | Melhorar o nível de satisfação dos clientes | Nível de satisfação dos clientes | ≥ 7,00 | ≥ 9,00 Objetivo 3 (2) | Melhorar a qualidade das operações | Nº de projetos com reengenharia | ≤ 1 | 0 Objetivo 4 (3) | Melhorar a capacidade da equipa | Nº projetos realizados em serviços novos da LPN31 | ≥ 1 | ≥ 2 Skills & Engagement | Desenvolvimento Skills & Engagement | -- | -- | -- (1) - Será contabilizado tendo em consideração os projetos com rentabilidade inferior a 50% e dentro destes, será verificado o rácio dos gastos da(s) respetiva(s) especialidade (s), face ao orçamentado, o qual , se inferior a 50% será contabilizado para efeitos este indicador. (2) - Indicador apurado de acordo com a estratégia. Serão considerados apenas os projetos em que o Rafael Dias esteve envolvido na sua execução. (3) - Consideram-se serviços realizados pela primeira vez durante o ano de 2022 e que não foi anteriormente.
CONDIÇÕES DE REMUNERAÇÃO E RECOMPENSA PARA 2022	Condições a 1/1/2022: Função: Team Project Carreira: Junior Engineer VB: 850 €/mês [revisto a 1/9/2021 de 750 €/mês para 850 €/mês] Prémio Suplementar: NÃO PI-VD: SIM PC-VD: SIM Seguro de Saúde: SIM Condições a 1/3/2022: Função: Team Project Carreira: Junior Engineer VB: 900 €/mês Prémio Suplementar: NÃO PI-VD: SIM PC-VD: SIM

	Seguro de Saúde: SIM O Vencimento Base será atualizado anualmente a 1/3 de cada ano até um máximo de 1100 €/mês, desde que a LPN tenha um EBIT positivo no exercício anterior. O aumento será de acordo como desempenho individual: • Level B: Aumento do Vencimento Base de 4% • Level A: Aumento do Vencimento Base de 8%
OUTROS ASSUNTOS	Quanto ao *survey* do Mood Index, realizado em setembro/2021, não respondeu. Foram consultados ainda vários elementos da equipa, para obter feedback sobre os aspetos mais positivos e menos positivos relativamente ao desempenho do Rafael Dias, dentro daquilo que são as suas funções, responsabilidades e objetivos dentro da organização. Pontos mais favoráveis: • Disponibilidade para apoiar e realizar tarefas; • Comportamento positivo e facilitador; • Proativo procurando soluções para os problemas; • Aceita desafios novos; • Gosta de aprender e procura novos conhecimentos. Pontos menos favoráveis: • Mais atenção em na realização das tarefas; • Desvaloriza as falhas. Deve preocupar-se com os lapsos que comete, para melhorar e para que não voltem a acontecer; • Deve comunicar um pouco mais; • Deve ser mais claro nos seus objetivos profissionais.
CONCLUSÕES E DESAFIOS PARA 2022	Durante o ano de 2021 assumiu funções de Team Project. Está na posição de Junior Engineer. O Rafael refere que tem estado muito motivado nos projetos de ESP, Chaminés e tem alguma preferência para a LPN.Design. Não tem se sente

	muito motivado para a realização de Auditorias Energéticas no setor industrial, mas gostaria de ter outras oportunidades na LPN.Solutions, a avaliar no futuro. Desafios para 2022: - Clarificar as competências e/ou funções a desenvolver e a sua especialização; - Melhorar a capacidade de gestão, organização e comunicação; - Criar estratégias para reduzir os erros que resultam de distração; - Ganhar sensibilidade para a capacidade de gerir todos os trabalhos; - Continuar a melhorar a especialização técnica; - Desenvolvimento de projetos em ambas as UN; - Desenvolver as suas competências em REVIT; - Cooperar de forma mais regular e assertiva nas CoP, para o desenvolvimento de competências partilhadas; - Melhorar o desempenho, face a 2021.

Anexo 3- Questionário de Satisfação MOOD INDEX

TEAM MOOD INDEX
LPN STR3.1 - GM2E STR3.1

ENQUADRAMENTO GERAL

A cultura de gestão das empresas do universo Change In Motion, tem colocado desde sempre uma especial atenção às pessoas, tentando sempre fomentar uma cultura de liberdade e de realização individual, onde todas as pessoas que colaboram com a organização tenham a oportunidade de crescer do ponto de vista pessoal e profissional, numa lógica de criar valor nas pessoas ou invés de lhes extrair valor. A organização considera muito relevante a criação e manutenção de um ambiente de elevado humor, satisfação, bem-estar e felicidade individual e coletivo.

ENQUADRAMENTO DO QUESTIONÁRIO

No sentido de obtermos dados sobre o humor, satisfação, bem-estar e felicidade de cada pessoa, utilizámos até 2020 o sistema CELPAX, no entanto, com a colaboração remota e com a GM2E, temos de alterar o modelo para obtenção desse feedbcak. Este novo modelo será de resposta individual, assíncrona e on-line, e assentará num questionário, que permitirá identificar as ansiedades, os desejos e aquilo que motiva ou desmotiva a equipa, podendo afetar a satisfação global dentro da organização.

O questionário deverá ser respondido em consciência e numa perspetiva de melhoria, por isso, o teu feedback deve ser o mais genuíno e responsável possível.

De uma forma geral e de acordo com a tua perceção que deve ser objetiva, considerando o enquadramento anterior, pedimos que respondas às seguintes questões:

[1 - Muito insatisfeito; 5 - Indiferente; 10 - Muito satisfeito]

1. Dentro do universo Change In Motion, a que organização pertences? *

- ◯ LIPRONERG
- ◯ GM2E
- ◯ SERVIÇOS PARTILHADOS
- ◯ ALDEIAS DO ZÊZERE

2. A empresa deve garantir que todos os elementos da equipa conhecem os objetivos e as metas que a empresa espera que sejam atingidas. Qual o teu nível de satisfação quanto ao conhecimento que tens sobre aquilo que a empresa espera de ti? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

3. A empresa deve garantir que todos os elementos da equipa têm os recursos necessários para desempenhar as suas tarefas com qualidade, de modo também a atingir os objetivos e metas definidas. Qual o teu nível de satisfação quanto aos recursos que tens disponíveis para garantir que consegues fazer o teu trabalho com qualidade? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

4. Relativamente às tuas tarefas diárias, a empresa pretende que todos possam ter a oportunidade de fazer aquilo que mais gosta e que considera mais importante para a organização. Qual o teu nível de satisfação relativamente às tarefas que tens desempenhado? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯

5. O elogio é uma forma importante para reconhecer o desempenho de um colaborador, quando este consegue desempenhar tarefas com sucesso e acima das expectativas. O elogio pode ser realizado por contacto direto, Lipronews, mail, etc... Qual o teu nível de satisfação relativamente aos elogios e reconhecimento por parte da organização? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

6. A empatia e a preocupação com os colegas é importante para o desenvolvimento de um espirito colaborativo. Qual o teu nível de satisfação, relativamente ao nível de preocupação por parte da direção ou de outros colegas, relativamente à tua pessoa e às dificuldades que tens tido nas tuas tarefas? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

7. O desenvolvimento pessoal e profissional tem de ser realizado de um modo colaborativo, em que a direção da empresa ou os colegas, devem apoiar e incentivar o desenvolvimento dos outros. Qual o teu nível de satisfação, relativamente ao apoio e incentivo com vista ao teu desenvolvimento, que tens recebido por parte da direção ou de outros colegas? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

8. A possibilidade de cada um se expressar e dar a sua opinião de forma totalmente livre e sem medo de ser criticado, é muito relevante para o sucesso da organização, ou seja, temos de desenvolver a segurança psicológica dentro das equipas. Qual to teu nível de satisfação, quanto à segurança psicológica que existe na organização? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

9. A cultura e o propósito da organização, muito assentes na inovação, aprendizagem colaborativa, cooperação e flexibilidade, tem de contribuir para a realização individual de cada pessoa, na medida em que, cada um também se identifica e se reconhece com essa mesma cultura. Qual o teu nível de satisfação quanto ao teu reconhecimento e identificação com a cultura e propósito organizacional? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

10. O foco em atingir elevados padrões de qualidade, deve ser garantido por todos os colegas e não apenas por alguns. Qual o teu nível de satisfação relativamente aos restantes colegas da equipa, na medida em que, também eles, estão comprometidos em atingir elevados padrões de qualidade e de superação individual? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

11. Em termos de relações entre os diversos colegas da equipa, estas devem evidenciar empatia e cooperação, numa lógica de apoio para a construção de um bom ambiente organizacional. Qual o teu nível de satisfação, relativamente às relações entre os elementos da equipa? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

12. O balanço entre o trabalho e a vida pessoal e familiar, é algo que deve ser preservado, ainda para mais em modelos de colaboração remota, em que por vezes o stress das tarefas diárias podem afetar a vida pessoal de uma forma mais evidente. A empresa deve garantir que este balanço é assegurado. Qual o teu nível de satisfação quanto ao balanço trabalho - vida pessoal? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

13. A segurança e manutenção do trabalho e das tarefas é algo importante, e a organização deve garantir que as pessoas se sintam seguras nas suas tarefas, de tal modo que não percecionem que em qualquer momento poderão abandonar a empresa ou serem fortemente afetadas por mudanças bruscas nas suas tarefas. Qual o teu nível de satisfação, quanto à segurança das tuas tarefas dentro da empresa? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

14. Qual o teu nível de satisfação quanto à remuneração, benefícios e recompensas, que a empresa te proporciona? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

15. Qual o teu nível de satisfação global quanto ao humor, bem-estar e felicidade dentro da empresa? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

16. Recomendarias a alguém teu conhecido para trabalhar na empresa?
[1 - Não recomendaria de todo; 5 - Talvez recomendasse; 10 - Recomendaria com grande convicção] *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

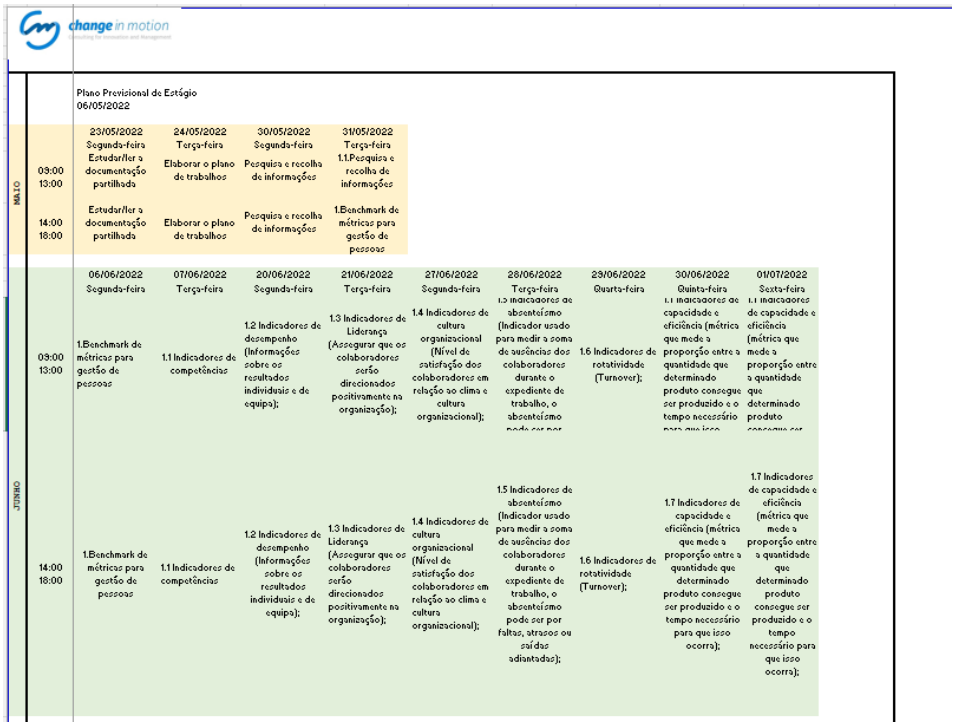
Anexo 4- Mapa de Absentismo

Mapa de absentismo-CHM

Ano de início	2019
Mês de início	Janeiro
Ano de fim	2022
Mês de fim	Dezembro
Colaboradores	000000000 a zzzzzzzzz
Departamento/Secção	Todos

Ano	Mês	Tipo de falta	Descrição	Horas	Dias
2019	Janeiro	Faltas sem perda de remuneração	Falta justificada e com retribuição	28	3,5
2019	Janeiro	Faltas sem perda de remuneração	Falta a descontar apenas nos dias de férias	0	0,5
2019	Março	Faltas	Falta Outras ausências justificadas	28	3,5
2019	Setembro	Faltas	Falta p/ assistência inadiável a agregado familiar	40	5
2020	Março	Faltas	Falta Outras ausências justificadas	72	9
2020	Abril	Faltas	Falta p/ acompanhamentos dos filhos (COVID-19)	168	21
2020	Maio	Faltas	Falta p/ acompanhamentos dos filhos (COVID-19)	160	20
2022	Fevereiro	Faltas	Falta por isolamento profilático (COVID-19)	40	5
2022	Maio	Faltas	Falta por isolamento profilático (COVID-19)	40	5

Anexo 5- Plano de Trabalhos



change in motion

Plano Previsional de Estágio
06/05/2022

		23/05/2022 Segunda-feira	24/05/2022 Terça-feira	30/05/2022 Segunda-feira	31/05/2022 Terça-feira
MAIO	09:00 13:00	Estudar/ler a documentação partilhada	Elaborar o plano de trabalhos	Pesquisa e recolha de informações	1.1Pesquisa e recolha de informações
	14:00 18:00	Estudar/ler a documentação partilhada	Elaborar o plano de trabalhos	Pesquisa e recolha de informações	1.Benchmark de métricas para gestão de pessoas

		06/06/2022 Segunda-feira	07/06/2022 Terça-feira	20/06/2022 Segunda-feira	21/06/2022 Terça-feira	27/06/2022 Segunda-feira	28/06/2022 Terça-feira	29/06/2022 Quarta-feira	30/06/2022 Quinta-feira	01/07/2022 Sexta-feira
JUNHO	09:00 13:00	1.Benchmark de métricas para gestão de pessoas	1.1 Indicadores de competências	1.2 Indicadores de desempenho (Informações sobre os resultados individuais e de equipa);	1.3 Indicadores de Liderança (Assegurar que os colaboradores serão direcionados positivamente na organização);	1.4 Indicadores de cultura organizacional (Nível de satisfação dos colaboradores em relação ao clima e cultura organizacional);	1.5 Indicadores de absenteísmo (Indicador usado para medir a soma de ausências dos colaboradores durante o expediente de trabalho, o absenteísmo	1.6 Indicadores de rotatividade (Turnover);	1.7 Indicadores de capacidade e eficiência (métrica que mede a proporção entre a quantidade que determinado produto consegue ser produzido e o tempo necessário	1.7 Indicadores de capacidade e eficiência (métrica que mede a proporção entre a quantidade que determinado produto
	14:00 18:00	1.Benchmark de métricas para gestão de pessoas	1.1 Indicadores de competências	1.2 Indicadores de desempenho (Informações sobre os resultados individuais e de equipa);	1.3 Indicadores de Liderança (Assegurar que os colaboradores serão direcionados positivamente na organização);	1.4 Indicadores de cultura organizacional (Nível de satisfação dos colaboradores em relação ao clima e cultura organizacional);	1.5 Indicadores de absenteísmo (Indicador usado para medir a soma de ausências dos colaboradores durante o expediente de trabalho, o absenteísmo pode ser por faltas, atrasos ou saídas adiantadas);	1.6 Indicadores de rotatividade (Turnover);	1.7 Indicadores de capacidade e eficiência (métrica que mede a proporção entre a quantidade que determinado produto consegue ser produzido e o tempo necessário para que isso ocorra);	1.7 Indicadores de capacidade e eficiência (métrica que mede a proporção entre a quantidade que determinado produto consegue ser produzido e o tempo necessário para que isso ocorra);

Página 1

JTLIMO		04/07/2022 Segunda-feira	05/07/2022 Terça-feira	06/07/2022 Quarta-feira	07/07/2022 Quinta-feira	08/07/2022 Sexta-feira					
	09:00 13:00	2.Recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas	2.Recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas	2.1 Base de dados de todas as pessoas que colaboram;	3.Caracterização e quantificação (histórico e tendências)	3.1Média de idades; habilitações; média de género; número de anos na empresa, etc (dependem dos dados da base de dados);					
	14:00 18:00	2.Recolha de dados e caracterização das equipas e das pessoas	2.1 Base de dados de todas as pessoas que colaboram;	2.1 Base de dados de todas as pessoas que colaboram;	3.Caracterização e quantificação (histórico e tendências)	3.1Média de idades; habilitações; média de género; número de anos na empresa, etc (dependem dos dados da base de dados);					
JTLIMO		11/07/2022 Segunda-feira	12/07/2022 Terça-feira	13/07/2022 Quarta-feira	14/07/2022 Quinta-feira	15/07/2022 Sexta-feira	18/07/2022 Segunda-feira	19/07/2022 Terça-feira	20/07/2022 Quarta-feira	21/07/2022 Quinta-feira	22/07/2022 Sexta-feira
	09:00 13:00	3.1Média de idades; habilitações; média de género; número de anos na empresa, etc (dependem dos dados da base de dados); **[Relatório - Apresentação de versão Beta]**	3.1Média de idades; habilitações; média de género; número de anos na empresa, etc (dependem dos dados da base de dados);	3.2Diagnósticos;	3.2Diagnósticos;	3.2Diagnósticos;	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.1 Instrumentos de avaliação;	4.1 Instrumentos de avaliação;
	14:00 18:00		3.1Média de idades; habilitações; média de género; número de anos na empresa, etc (dependem dos dados da base de dados);	3.2Diagnósticos;	3.2Diagnósticos;	3.2Diagnósticos;	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.1 Instrumentos de avaliação;	4.1 Instrumentos de avaliação;
	14:00 18:00		3.1Média de idades; habilitações; média de género; número de anos na empresa, etc (dependem dos dados da base de dados);	3.2Diagnósticos;	3.2Diagnósticos;	3.2Diagnósticos;	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.Criação de bateria de métricas para a gestão de pessoas (SP100 - Pessoas)	4.1 Instrumentos de avaliação;	4.1 Instrumentos de avaliação;
JTLIMO		25/07/2022 Segunda-feira	26/07/2022 Terça-feira	27/07/2022 Quarta-feira	28/07/2022 Quinta-feira	29/07/2022 Sexta-feira					
	09:00 13:00	5.Conclusão - Propostas de alteração e de melhoria ao modelo de gestão de pessoas (Estágio 1 + 2)	5.Conclusão - Propostas de alteração e de melhoria ao modelo de gestão de pessoas (Estágio 1 + 2)	5.1Propor estratégias de melhoria e intervenção.	5.1Propor estratégias de melhoria e intervenção.	**[Relatório - Apresentação Relatório final provisório]**					
	14:00 18:00	5.Conclusão - Propostas de alteração e de melhoria ao modelo de gestão de pessoas (Estágio 1 + 2)	5.Conclusão - Propostas de alteração e de melhoria ao modelo de gestão de pessoas (Estágio 1 + 2)	5.1Propor estratégias de melhoria e intervenção.	5.1Propor estratégias de melhoria e intervenção.						

TOTAL DE DIAS - MAIO	4
TOTAL DIAS - JUNHO	9
TOTAL DIAS - JULHO	21
TOTAL DIAS	34
TOTAL HORAS	272