

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE SUCESSÃO NA ÁREA
DE SINISTROS DA LUSITANIA COMPANHIA DE SEGUROS, SA.

Felipa Maria de Andrade

Projeto de Mestrado
em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Coorientador:

Dr. Nuno van Zeller, Diretor do Desenvolvimento Organizacional da Lusitania Companhia de
Seguros, SA

Abril 2013

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que, com o seu apoio e colaboração dispuseram do seu tempo para orientar-me e para debater comigo questões práticas que não tinha conhecimento.

Aos meus pais, agradeço todo o apoio, força e dedicação especial neste momento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Duarte, um obrigado muito especial pela dedicação, pela orientação académica e pelo acompanhamento deste projeto.

Estendo a minha palavra de gratidão ao Dr. Nuno van Zeller pela disponibilidade e apoio no fornecimento de informação e na explicação de alguns pontos essenciais, sendo determinante na realização deste projeto.

1. Índice

1. Índice	I
Índice Ilustrações	III
Índice Tabelas	III
Índice Anexos	IV
Lista de abreviações	V
2. Sumário	VI
Abstract	VII
3. Sumário Executivo	VIII
Definição do contexto do problema	1
4. Revisão da Literatura	3
4.1. Conceito de carreira.....	3
4.1.1. Etapas de carreira	4
4.1.2. Perspetivas contemporâneas de carreira.....	5
4.2. Gestão de carreira	6
Práticas de gestão de carreira	7
4.2.1. Planeamento de carreira	9
4.2.2. Desenvolvimento de carreira.....	16
4.2.3. Gestão de sucessão	17
4.2.4. Capital intelectual.....	27
4.2.5. Gestão de talentos.....	30
5. Quadro conceptual	33
6. Metodologia	36
7. Caracterização da empresa	38
Política de Recursos Humanos	39
8. Análise da Informação Recolhida	41
8.1. Práticas de gestão de carreira.....	41
8.1.1. Carreira e acompanhamento dos funcionários	41
8.1.2. Planeamento de necessidades	42
8.1.3. Recrutamento interno	43

8.1.4.	Formações	43
8.1.5.	Análise de funções	45
8.1.6.	Possibilidades de evolução.....	49
8.1.7.	Igualdade de oportunidades.....	51
8.1.8.	Sucessão	51
8.1.9.	Critérios de avaliação	52
8.2.	Contrato Coletivo do Trabalho	52
	Principais conclusões.....	56
9.	Proposta de intervenção	60
9.1.	Propostas de melhorias	60
9.1.1.	Proposta de melhoria – Definição das posições críticas da área de sinistros que devem ser incluídas no processo.....	61
9.1.2.	Proposta de melhoria – Desenvolvimento da AF completa	63
9.1.3.	Proposta de melhoria - Identificação dos candidatos	64
9.1.4.	Proposta de melhoria - Introdução de novos critérios de avaliação dos funcionários.....	66
9.1.5.	Proposta de melhoria - Nova forma de avaliação de potencial	70
9.1.6.	Proposta de melhoria - Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento: Formação.....	72
9.1.7.	Proposta de melhoria - Estratégias para apoiar a transferência: Orientação	74
9.2.	Formas de Implementação.....	75
9.2.1.	Recursos e custos associados à proposta de intervenção	76
9.2.2.	Descrição do projeto de intervenção – Etapas, calendarização e intervenientes.....	78
10.	Conclusões.....	83
11.	Bibliografia	86
12.	Anexos.....	89

Índice Ilustrações

Ilustração 1: Relação entre as necessidades importantes e as etapas da carreira	4
Ilustração 2: Modelo bidimensional de práticas de gestão de carreira	8
Ilustração 3: Processo de planeamento de carreira.....	10
Ilustração 4: Movimentos hierárquicos	12
Ilustração 5: Mobilidade lateral.....	12
Ilustração 6: Processo de gestão de sucessão	19
Ilustração 7: Tipologia de Odiorne.....	21
Ilustração 8: Classificação dos métodos de avaliação.....	24
Ilustração 9: Os constituintes do valor de mercado.....	28
Ilustração 10: As componentes de excelência.....	32
Ilustração 11: Organigrama com as subáreas e posições da área de sinistros	47
Ilustração 12: Exemplo de promoção na área de sinistros	49
Ilustração 13: Exemplo de progressão na área de sinistros automóvel	50
Ilustração 14: Exemplo de reorientação de carreira da área de saúde para a área de acidentes	50
Ilustração 15: Etapas do projeto de intervenção.....	79
Ilustração 16: Etapa de planeamento.....	80
Ilustração 17: Etapa de diagnóstico.....	81
Ilustração 18: Etapa da proposta de intervenção.....	82

Índice Tabelas

Tabela 1: Cronograma do desenvolvimento do plano de sucessão na Lusitania	2
Tabela 2: Avaliação de potencial	26
Tabela 3: Breve descrição das posições da área de sinistros.....	48
Tabela 4: Proposta de intervenção.....	61
Tabela 5: Posições críticas e possíveis posições sucessoras	65
Tabela 6: Proposta dos requisitos de formação gerais das posições críticas.....	67
Tabela 7: Exemplo de uma ficha dos requisitos de formação para a posição de diretor automóvel, RC e saúde.....	68
Tabela 8: Proposta dos tempos mínimos de permanência.....	70
Tabela 9: Ficha de avaliação de potencial.....	71

Tabela 10: Custos associados à proposta de intervenção78

Índice Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista.....91

Anexo 2 - Organigrama da Lusitania Companhia de Seguros, SA.....92

Anexo 3 - Análise de funções atual na área de sinistros.....93

Anexo 4 – Breve descrição das subáreas da área de sinistros.....112

Anexo 5 – Níveis intermédios criados pela Lusitania.....113

Anexo 6 – Fichas de avaliação da área de sinistros.....114

Anexo 7 – Grupos profissionais, categorias, funções e bandas salariais do CCT.....136

Anexo 8 – Tabela de correspondência do grupo profissional e categoria do CCT com as funções do CGS.....137

Anexo 9 – Questionário da AF: Formato de informações da análise de funções (*job analysis information format*).....139

Anexo 10 – Análise de funções para a função de diretor automóvel, RC e saúde141

Anexo 11 – Requisitos de formação para as posições críticas.....144

Lista de abreviações

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AF – Análise de funções

CCT – Contrato Coletivo do Trabalho

ISP – Instituto de Seguros de Portugal

IOD – Incêndio e Outros Danos

RC – Responsabilidade Civil

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

IDS – Indeminização Direta ao Segurado

CGS – Centro de Gestão de Sinistros

CIMASA - Centro de Informação, Mediação e Arbitragem de Seguros Automóveis

STAS - Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora

DAAA – Declaração Amigável de Acidente Automóvel

TPR – Tabela Prática de Responsabilidades

AVR – Aviso de Reclamação

2. Sumário

O objetivo principal deste projeto será o desenvolvimento de um plano de sucessão na área de sinistros da Lusitania Companhia de Seguros, SA.

Este projeto foi proposto pelo diretor do Desenvolvimento Organizacional, pelo facto de não haver na empresa implementado um plano direcionado para as carreiras dos colaboradores.

De forma a desenvolver este plano, inicialmente foi feita uma análise da gestão de carreira na área de sinistros, sendo examinado quais as práticas de gestão de carreira estão atualmente implementadas na organização e como estão a ser praticadas. De modo a elaborar esta análise foi necessária a análise de documentos fornecidos pela Lusitania e entrevistas com a direção da área e com o diretor do Desenvolvimento Organizacional.

Após a elaboração desta análise, esta foi comparada com a revisão de literatura efetuada de modo a identificar as lacunas existentes nas práticas de gestão de carreira, isto é, como estão a ser efetuadas e como deveriam ser executadas.

Assim, após a identificação das falhas existentes foi apresentado algumas melhorias de forma a aperfeiçoar a gestão de carreira dos colaboradores, nomeadamente no desenvolvimento do plano de sucessão, por ser o método utilizado para gerir as carreiras dos colaboradores. Na apresentação das melhorias irá ser explicado em que consistem e como serão implementadas na área de sinistros da Lusitania. Na fase da implementação será identificado os recursos e custos associados à proposta de intervenção.

Palavras-chave: Carreira, gestão de carreira, práticas de gestão de carreira, plano de sucessão.

Abstract

The main objective of this project is to develop a succession plan in the claims area of Lusitania Companhia de Seguros, SA.

This project was proposed by the director of organizational development, because there isn't exists in the company an implemented plan directed to the employees' careers.

In order to develop this plan, initially, a career management analysis was made in the claims area. Which career management practices are currently implemented in the organization and how they are being practiced was analysed. In order to develop this analysis it was necessary to analyse documents provided by Lusitania and interviews with the area's direction and with the director of organizational development.

After the elaboration of this analysis, the results were compared with the literature review conducted in order to identify gaps in career management practice, that is, how are they being made and how should they be performed.

Thus, after the existing flaws were identified, some improvements were introduced, in order to improve the career management of employees, particularly in the development of the succession plan, as it is the method used to manage the careers of the employees. In the presentation of the improvements it will be explained what is it and how they will be implemented in the claims area of the Lusitania. In the implementation phase it resources and costs associated with the proposed action will be identified.

Keywords: Career, career management, career management practices, succession plan.

3. Sumário Executivo

O objetivo principal deste projeto incide sobre a gestão de carreira, sendo portanto desenvolvido um plano de sucessão para os funcionários da área de sinistros da Lusitania Companhia de Seguros, SA. Este projeto foi proposto pelo diretor do Desenvolvimento Organizacional da Lusitania, pelo facto de a empresa não ter nenhum plano implementado direcionado para as carreiras dos colaboradores.

A Lusitania Companhia de seguros, SA é a empresa sobre a qual incidiu o projeto. É uma empresa integrada no Grupo Montepio e o negócio core da empresa é a comercialização de seguros Não-Vida. Neste projeto apenas será analisada a área de sinistros, por ser a principal área e a mais crítica para o desenvolvimento e crescimento da organização. As subáreas dentro da área de sinistros são a de automóvel, responsabilidade civil, saúde, acidentes e incêndios e outros danos.

Com o intuito de desenvolver um plano de sucessão de acordo com a realidade e as necessidades da empresa, foi necessário seguir várias fases.

Numa primeira fase procedeu-se à revisão da literatura de modo a enunciar a importância relativa ao tema de gestão de carreira e para suportar as possíveis melhorias a adotar. A revisão de literatura encontra-se estruturada em duas secções principais. Primeiro está apresentado o conceito de carreira e em segundo está descrita a gestão de carreira. No conceito de carreira é indicado quais as várias definições do termo carreira existentes, quais as etapas de carreira e as perspetivas contemporâneas de carreira. Na gestão de carreira é indicado quais as definições, os objetivos principais e as práticas de gestão de carreira. Seguidamente é exposto algumas práticas de gestão de carreiras que são relevantes para a elaboração do projeto, nomeadamente, o planeamento de carreira, o desenvolvimento de carreira, a gestão de sucessão e a gestão de talentos. No planeamento de carreira é referido a definição, as vantagens e os planos de carreira. Aquando do planeamento de carreira será necessário ter em conta duas componentes: a mobilidade e a análise de funções. A mobilidade é uma característica importante dos planos de carreira e expõem quais as várias tipologias de mobilidade existentes nas organizações. Na análise de funções é apresentado a definição, para que serve e as suas componentes principais, nomeadamente, a descrição e a especificação de função. No desenvolvimento de carreira é exposto a sua definição, os programas de desenvolvimento existentes na organização e a sua importância. Na gestão de sucessão é explicitado as definições, para que serve e o processo de

modo a implementar a sucessão numa empresa. Por último, a gestão de talentos é uma prática importante nas empresas, pelo facto de ser as pessoas que criam valor para a organização, sendo um dos ativos mais importantes da empresa. Assim, é exposto as definições, a sua importância e os processos e práticas existentes para gerir os talentos.

Numa segunda fase foi elaborado o quadro conceptual onde foi descrito as principais questões da revisão de literatura que serão posteriormente necessárias para a identificação das falhas de gestão de carreira e para a apresentação das melhorias.

Numa terceira fase foi identificada a metodologia e os métodos utilizados de base para a elaboração deste projeto. A metodologia utilizada baseia-se na análise de um conjunto de documentos internos (*Draft* do modelo de gestão de carreiras, contrato coletivo do trabalho, análise de funções e fichas de avaliação atuais) e em entrevistas abertas direcionadas para a direção da área e para o diretor do desenvolvimento organizacional, de forma a compreender melhor como é feita a gestão de carreira na Lusitania.

Numa quarta fase foi descrita a empresa em que incidiu o projeto, a Lusitania Companhia de Seguros. Foi exposto a sua missão, a visão, as principais áreas de negócio e a política de recursos humanos.

Numa quinta fase, através dos documentos fornecidos e das entrevistas com a direção da área de sinistros e com o diretor do Desenvolvimento Organizacional, procedeu-se à análise da informação recolhida. Nesta análise foi identificado e explicado quais as práticas de gestão de carreira estão a ser efetuadas na organização e como estão a ser realizadas. Deste modo é identificado um conjunto de práticas, nomeadamente, como a carreira é entendida pela empresa e o acompanhamento dos funcionários ao longo da sua permanência na empresa, como é realizado o planeamento de necessidades a nível de pessoal, qual é o processo de recrutamento interno, como é identificado as formações para as diferentes fases do percurso de evolução profissional, como é realizada a análise de funções, quais as possibilidades de evolução de carreira existentes na empresa para os colaboradores, quais os aspetos principais na igualdade de oportunidades de ingresso e de promoção, como é feita a sucessão na área e por último quais os critérios de avaliação dos candidatos para evolução. Através desde diagnóstico da gestão de carreira na área de sinistros é identificado algumas lacunas na realização da gestão de carreira. Estas lacunas são identificadas através da comparação do diagnóstico efetuado com a revisão da literatura elaborada, sendo analisado como as práticas de gestão de carreira estão a ser praticadas e como

deveriam estar a ser praticadas. As falhas identificadas na Lusitania são, nomeadamente, na análise de funções, na sucessão e nos critérios de avaliação utilizados.

Numa sexta fase foi apresentado a proposta de intervenção, sendo esta o desenvolvimento de um plano de sucessão formal, pelo facto de ser o método utilizado para gerir as carreiras dos funcionários da área técnica da Lusitania. Assim, foram apresentadas melhorias de acordo com as várias etapas do plano de sucessão, nomeadamente a definição das posições críticas que devem ser incluídas no processo, o desenvolvimento da análise de funções completa, a identificação dos candidatos para as posições críticas, a introdução de novos critérios de avaliação dos funcionários, sendo estes os requisitos de formação e o tempo mínimo de permanência na função, inserção de uma nova forma de avaliação de potencial, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, a formação e estratégias para apoiar a transferência do candidato para a posição crítica, a orientação. Através do desenvolvimento do plano de sucessão formal os colaboradores passam a ter consciência das posições críticas existentes, dos requisitos necessários para ocupá-las, das formas de seleção e avaliação dos funcionários, dos planos de aprendizagem e de desenvolvimento proporcionados pela empresa e das estratégias para apoiar a transferência dos candidatos. Após a elaboração das melhorias será explicado como a proposta de intervenção irá ser implementada na empresa, ou seja, como os colaboradores irão ser informados do novo processo e como será verificado ao longo do tempo se este processo está a funcionar. Desta forma, será apresentado os recursos e os custos associados a esta proposta de intervenção.

Posteriormente será descrito o projeto de intervenção, isto é, quais as etapas do projeto, a calendarização e os intervenientes em cada etapa. De modo a descrever o projeto será utilizado o Microsoft Project.

Por último será exposto as conclusões do projeto de intervenção, onde será descrito quais os impactos que o novo processo de sucessão tenha na empresa e na organização, isto é, o que se espera que venha a acontecer, os pontos positivos e os negativos.

Definição do contexto do problema

Este projeto consiste no desenvolvimento de um plano de sucessão na área de sinistros da Lusitania Companhia de Seguros, SA. Será inicialmente desenvolvido o plano para esta área por ser a principal e a mais crítica para o desenvolvimento e crescimento da organização. Dentro desta área existem várias subáreas, nomeadamente, automóvel, responsabilidade civil, saúde, acidentes e incidentes e outros danos. A área de sinistros é constituída por 118 colaboradores.

Este projeto foi proposto pelo diretor do Desenvolvimento Organizacional, pelo facto de na empresa não haver implementado nenhum plano direccionado para as carreiras dos colaboradores. A gestão de carreira é uma prática que a empresa considera importante, pelo facto de considerar as pessoas o fator crítico para o sucesso organizacional, assim sendo, dá grande importância aos recursos humanos e às suas carreiras. Deste modo, a inexistência de um plano direccionado para a gestão de carreiras conduziu à elaboração deste projeto.

O desenvolvimento de um plano de sucessão revela-se uma ferramenta de grande importância que facilitará a introdução de novas práticas de gestão de recursos humanos, que permitam dar resposta aos novos desafios da empresa e que privilegiem fundamentalmente aspetos relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos. Portanto, através deste plano os funcionários passam a ter consciência das oportunidades de carreira existentes na organização, isto é, as posições que estes poderão ocupar e requisitos necessários para ocupá-las.

De modo a desenvolver o plano de sucessão, deverá ser seguido os seguintes passos:

- Recolha de informação associada à gestão de carreira, nomeadamente o *draft* do modelo de gestão de carreira, contrato coletivo do trabalho, análise de funções e fichas de avaliação;
- De acordo com a informação recolhida e entrevistas com a direção da área e o diretor do Desenvolvimento Organizacional analisar quais as práticas de gestão de carreira estão a ser efetuadas e como estão a ser praticadas;
- Em função do diagnóstico efetuado e em comparação com a revisão da literatura realizada identificar as lacunas existentes na gestão de carreira da Lusitania;
- Apresentação da proposta de intervenção, o desenvolvimento de um plano de sucessão formal e apresentar das melhorias de acordo com as várias etapas do processo;
- Determinar os recursos e custos associados à proposta de intervenção;

- Expor através do Microsoft Project as etapas do projeto de intervenção, a calendarização e os intervenientes de cada etapa.

É de salientar que o *draft* do modelo de gestão de carreira fornecido pela empresa é informal e não demonstra o que atualmente está implementado. Porém tendo por base o *draft* e entrevistas com a direção da área e com o diretor do Desenvolvimento Organizacional foi possível analisar quais as práticas de gestão de carreira que estão atualmente a ser realizadas pela empresa e como estas estão a ser praticadas. De acordo com a análise do contrato coletivo do trabalho foi identificado quais as cláusulas que é necessário ter em consideração aquando da definição do plano de sucessão. Por meio dos documentos de análise de funções foi examinado para que posições é efetuada a análise e como esta é realizada, isto é, as componentes principais que são utilizadas para a análise de funções atual. Através das fichas de avaliação será analisado quais os critérios utilizados para avaliar os funcionários, como é que é feita a avaliação e com que periodicidade. A calendarização das fases do desenvolvimento do plano de sucessão pode ser observada no cronograma da Tabela 1.

Atividades	N	D	J	F	M	A
Definição do objetivo geral e específicos do projeto	■					
Elaboração da revisão da literatura	■	■	■			
Análise do <i>draft</i> do modelo de gestão de carreira			■			
Análise do contrato coletivo do trabalho				■		
Análise dos documentos de análise de funções				■		
Análise das fichas de avaliação				■		
Entrevistas com a direção da área e diretor do desenvolvimento organizacional				■		
Elaboração do diagnóstico das práticas de gestão de carreira realizadas				■	■	
Comparar o diagnóstico efetuado com a revisão da literatura realizada e identificar lacunas na gestão de carreira					■	
Apresentação da proposta de intervenção e explicação as melhorias					■	■
Identificação dos recursos e custos associados à proposta de intervenção						■
Elaboração no Microsoft Project das etapas do projeto de intervenção, da calendarização e os intervenientes de cada etapa						■

Tabela 1: Cronograma do desenvolvimento do plano de sucessão na Lusitania

4. Revisão da Literatura

4.1. Conceito de carreira

Neste capítulo será exposto várias definições do termo carreira, as etapas da carreira e as perspectivas contemporâneas de carreira.

O conceito de carreira abrange muitos significados (Ivancevich, 2007) e pode ser vista de acordo com duas abordagens (Greenhaus, Callan e Goldshalk, 2000):

- Como propriedade estrutural de uma profissão ou organização (Barley, 1989, citado por Greenhaus *et al.*, 2000): refere-se à sequência de posições desempenhadas por um profissional numa profissão ou a trajetória de mobilidade dentro de uma única organização (Greenhaus *et al.*, 2000);
- Como propriedade de um indivíduo: diz respeito ao acumular de funções, posições e experiências, reconhecendo que cada pessoa persegue uma carreira (Greenhaus *et al.*, 2000).

Na perspectiva individual, ao longo dos anos foram surgindo diferentes definições de carreira. Arthur, Hall e Lawrence (1989:8) consideram a carreira como “*uma sequência envolvente de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo*”. Greenhaus *et al.* (2000:9) definem a carreira como “*o padrão de experiências relacionadas com a função desempenhada e das atividades exercidas ao longo da vida profissional de um indivíduo*”. Nas experiências relacionadas com a função desempenhada estão incluídos os eventos ou situações objetivas (funções, responsabilidades, decisões) e as interpretações subjetivas (aspirações, expectativas, valores, necessidades e sentimentos relativos às experiências de trabalho específicas).

É de realçar que independentemente da carreira pertencer ao indivíduo, as organizações têm um papel essencial no planeamento e gestão de carreira (Baruch, 2006). Deste modo, as organizações estabelecem uma estrutura organizacional, através da criação de um plano onde identificam as posições existentes, as inter-relações entre estas, as qualidades necessárias para ocupá-las e os mecanismos que permitem aos indivíduos tirar vantagem da utilização deste plano (Baruch, 2003).

4.1.1. Etapas de carreira

As necessidades e expectativas dos profissionais mudam à medida que passam de uma etapa para outra (Ivancevich, 2007). Na Ilustração 1 está expressa a relação entre as necessidades importantes e as etapas da carreira. Durante os anos iniciais do emprego, os funcionários estão mais preocupados com as necessidades de estabilidade, sendo a primeira etapa a fase de estabelecimento. Após esta fase ocorre a fase de evolução, em que os funcionários demonstram mais preocupação com a realização, autoestima e autonomia. Segue-se a fase de manutenção, sendo marcada pelo empenho dos funcionários em estabilizar as conquistas alcançadas no passado. Deste modo, as necessidades mais importantes nesta fase são a autoestima e autorrealização. Por último procede a fase de aposentadoria, em que os funcionários têm a oportunidade de obter autorrealização em atividades impossíveis de serem exercidas durante o período de atividade de trabalho (Ivancevich, 2007).

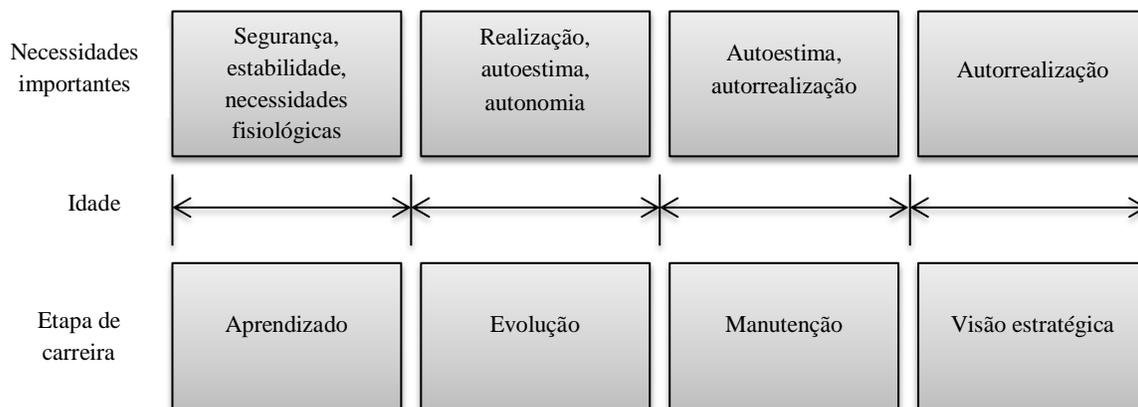


Ilustração 1: Relação entre as necessidades importantes e as etapas da carreira

Fonte: Adaptado Ivancevich (2007)

A carreira de um indivíduo não evolui apenas tendo por base fatores pessoais e ambientais. Será necessário, igualmente, considerar uma série de etapas (Ivancevich, 2007):

- Primeira etapa: são admitidos nas organizações jovens profissionais especializados dotados de conhecimento técnico. Aquando da entrada na organização não compreendem as exigências e expectativas desta, por isso trabalham acompanhados de funcionários mais experientes. A relação estabelecida entre o jovem profissional e o seu supervisor é

denominada relação de aprendizado. As principais atividades do aprendiz são aprender e seguir orientações (Ivancevich, 2007);

- Segunda etapa: a passagem para esta fase depende da competência demonstrada pelo funcionário na primeira etapa em algumas áreas técnicas específicas. A principal atividade do profissional especializado é de contribuir com ideias para a área escolhida, sendo esperado mais independência da orientação do seu supervisor (Ivancevich, 2007);
- Terceira etapa: os profissionais assumem mais responsabilidade pelo trabalho dos outros. Desta forma têm a capacidade de atuar como mentores de aqueles que estão na primeira etapa. As atividades dos profissionais desta etapa são o treinamento e a interação com outros profissionais (Ivancevich, 2007);
- Quarta etapa: de acordo com o desempenho obtido na terceira etapa os profissionais poderão orientar a sua atenção para o planejamento estratégico a longo prazo, em que poderão desempenhar papéis de gestores, empreendedores e criadores de ideias. As principais atividades desta etapa são identificar e promover a carreira dos seus sucessores e interagir com as pessoas importantes fora da organização. Nem todos os profissionais passam por esta etapa (Ivancevich, 2007).

4.1.2. Perspetivas contemporâneas de carreira

O mundo está em constante mudança e essas mudanças (económicas, políticas, tecnológicas e culturais) têm grande impacto no campo do trabalho (Greenhaus *et al.*, 2000). Consequentemente novas tendências foram desenvolvidas na necessidade de ajustar-se a essas mudanças, o que conduziu à criação de diferentes formas de carreira (Baruch, 2003), sendo estas:

- Carreira sem fronteiras (*boundaryless career*): este conceito foi introduzido por DeFillippi e Arthur (1994) (citado por Baruch, 2006) em que dão ênfase à indefinição de limites relacionada com a carreira dentro e fora das organizações. Deste modo, nas organizações emergentes as fronteiras internas são minimizadas, relativamente aos níveis hierárquicos e às partições funcionais devido à necessidade de cooperação entre os vários departamentos (Greenhaus *et al.*, 2000). Destarte, o percurso de um funcionário não fica restringido aos limites de uma estrutura hierárquica ou de um plano de carreira previamente definido (Gomes, Pina e Cinha, Rego, Cabral-Cardoso e Marques, 2008);

- Carreira proteana (*protean career*): a carreira proteana não está ligada a uma organização ou profissão em particular, isto é, um indivíduo persegue a sua conceção pessoal do que é importante no seu trabalho independentemente da organização (Hall, 1996, citado por Greenhaus *et al.*, 2000). Deste modo, os indivíduos assumem a responsabilidade pela sua carreira e transformam a trajetória da sua carreira (Gomes *et al.*, 2008; Baruch, 2006);
- Carreira múltipla (*multiple career concept*): neste conceito a carreira pode seguir quatro padrões diferentes (Brousseau, Driver, Eneroth e Larsson, 1996, citado por Greenhaus *et al.*, 2000):
 - Uma carreira tradicional linear que enfatiza a mobilidade ascendente;
 - Uma carreira de especialista que se foca na estabilidade numa área de especialidade com pouco progresso;
 - Uma carreira espiral em que grandes mudanças de carreira ocorrem periodicamente (a cada sete a dez anos);
 - Uma carreira transitória que é caracterizada por mudanças frequentes no campo da carreira (a cada três a cinco anos).

4.2. Gestão de carreira

Neste capítulo será apresentado as definições de gestão de carreira, os objetivos principais e as práticas de gestão de carreira. Neste tópico está incluído algumas das práticas de gestão de carreira que são mais relevantes para a elaboração do projeto, tais como: planeamento de carreira, desenvolvimento de carreira, gestão da sucessão e gestão de talentos.

Tal como o conceito de carreira, a gestão de carreira também possui várias definições (Greenhaus *et al.*, 2000). Esta pode ser uma atividade individual ou organizacional, no entanto a gestão de carreira tem sido cada vez mais uma responsabilidade individual, contudo, as organizações ainda continuam a ter um papel essencial (Greenhaus *et al.*, 2000).

Na perspetiva individual surgem alguns conceitos tais como:

- “O processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitorizam os objetivos e estratégias de carreira” (Guttering, 1986, citado por Greenhaus *et al.*, 2000:12)

- Um processo contínuo em que informação é recolhida (informação sobre si e o mundo do trabalho); a consciência de si e do ambiente é aumentada (desenvolve uma imagem precisa dos seus talentos, interesses, valores e os estilos de vida bem como as profissões, funções e organizações alternativas); são desenvolvidos objetivos realistas baseados nesta informação e estratégias de carreira para atingir os objetivos; e é obtido feedback relativamente à eficácia da estratégia e relevância dos objetivos (Greenhaus *et al.*, 2000).

Gunz e Peiperl (2007) definem a gestão de carreira como uma atividade organizacional, referido-se a esta como o estímulo e controlo do comportamento de carreira pelas organizações, principalmente através de práticas de recursos humanos (RH) relacionadas com a seleção, atribuição, desenvolvimento, educação, promoção, avaliação e remuneração do *staff*.

Do ponto de vista organizacional as componentes importantes na gestão de carreira são as atividades de planeamento e de desenvolvimento (Palade, 2010). Deste modo, os objetivos principais da gestão de carreira são (Palade, 2010):

- Incentivar uma política de desenvolvimento profissional de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas pelos funcionários;
- Responder às necessidades diretas da organização e aumentar o potencial dos colaboradores;
- Identificação e desenvolvimento do *staff* com elevado intelectual e potencial profissional para progredir;
- Elaboração de planos de desenvolvimento estruturais de forma a incluir nas atividades principais o *staff* com elevado potencial;
- Auxiliar os funcionários que demonstram formas de absentismo, indiferença ou falta de motivação na função desempenhada, de forma a reduzir esses comportamentos.

Práticas de gestão de carreira

As práticas de gestão de carreira revelam-se uma ferramenta fundamental na promoção do potencial e do capital humano, uma vez que permitem o desenvolvimento de competências no indivíduo que conduzem à construção de carreiras de sucesso e ao incentivo de melhores níveis de desempenho organizacional (Greenhaus *et al.*, 2000). O modelo de Baruch e Peirpel (2000) compreende cinco conjuntos de práticas de gestão de carreira. Este inclui duas dimensões: o nível

de sofisticação das práticas de gestão de carreira organizacional e o nível de envolvimento necessário por parte da organização para pôr as práticas em utilização. Na Ilustração 2 está representado o modelo bidimensional das práticas de carreira. Os cinco conjuntos são (Baruch e Peirpel, 2000):

- Básico (baixa sofisticação, médio envolvimento): refere-se à divulgação de vagas internamente, à educação formal como parte do desenvolvimento de carreira, aos programas de aposentadoria e aos movimentos laterais de forma a criar experiências multifuncionais. Estas práticas podem ser vistas como elementares, sendo que a maioria das organizações com sistemas de gestão de recursos humanos (GRH) necessitam de aplicar estas práticas;

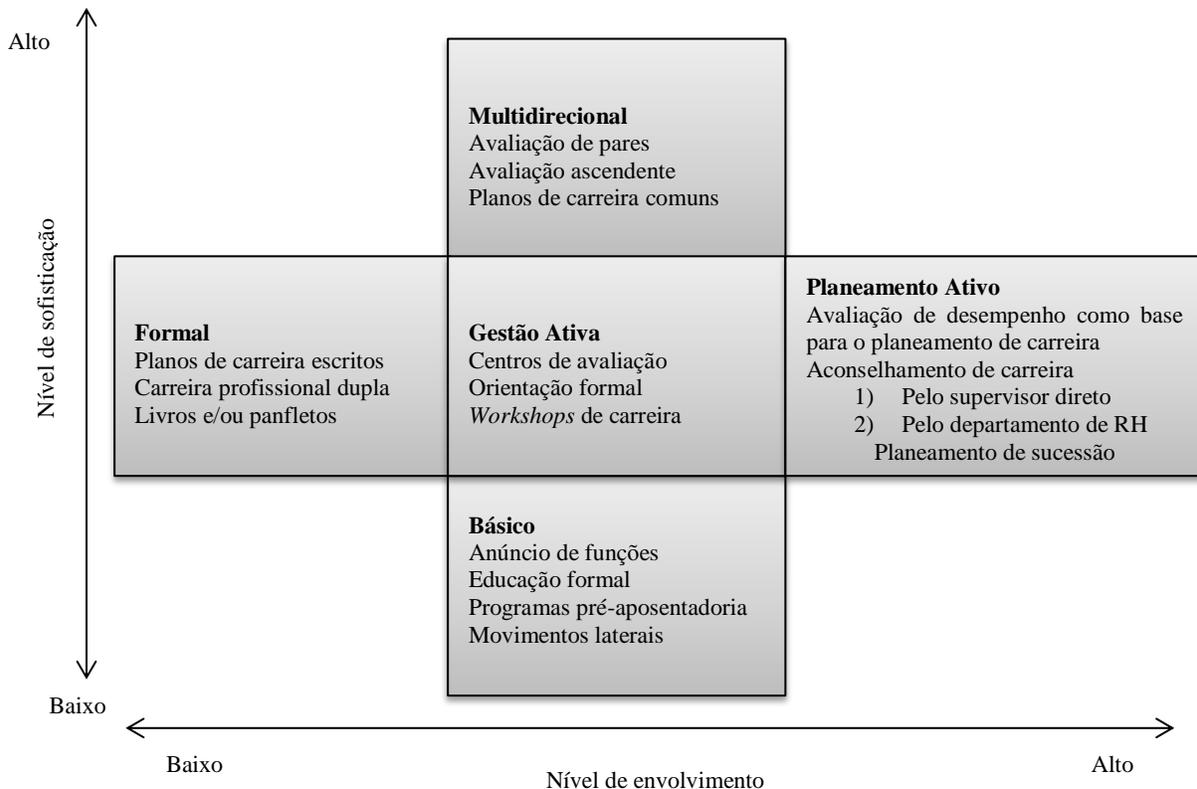


Ilustração 2: Modelo bidimensional de práticas de gestão de carreira

Fonte: Adaptado de Baruch e Peirpel (2000)

- Planeamento ativo (média sofisticação, alto envolvimento): abrange a avaliação de desempenho como base para o planeamento de carreira, o aconselhamento de carreira pelo supervisor direto e pelo departamento de RH e o planeamento de sucessão. Estas

práticas de forma a serem implementadas necessitam de um envolvimento ativo, por parte da organização, na carreira dos indivíduos e uma componente de planeamento que considera o desenvolvimento do indivíduo ao longo do tempo, bem como a necessidade da organização para preencher funções no futuro;

- Gestão ativa (média sofisticação, médio envolvimento): inclui os centros de avaliação, a orientação formal e os *workshops* de carreira. Todas estas práticas detêm de uma componente de informação, o que caracteriza o processo de recolha de informação pela organização ou a utilização dessas informações para o desenvolvimento dos indivíduos;
- Formal (média sofisticação, baixo envolvimento): compreende os planos de carreira para os funcionários, a carreira profissional dupla e os livros sobre as questões de carreira. Estes são elementos de gestão de carreira, em que a organização fornece aos funcionários um sistema formal de informações e proporciona oportunidades;
- Multidirecional (alta sofisticação, médio envolvimento): envolve a avaliação de pares, a avaliação ascendente e planos de carreira comuns. Estas práticas podem ser caracterizadas como opções de melhoria, em que os funcionários têm feedback e desenvolvimento dentro da organização.

4.2.1. Planeamento de carreira

Neste tópico será descrito a definição de planeamento de carreira, as vantagens do planeamento de carreira e os planos de carreira. Neste ponto será incluído a mobilidade e a análise de funções.

De acordo com Ivancevich (2007) o planeamento de carreira é a congregação das oportunidades disponíveis na organização com as aspirações profissionais de um indivíduo. Na Ilustração 3 é apresentado o processo de planeamento de carreira.

Para o planeamento de carreiras ter êxito, tanto a organização como o indivíduo devem assumir responsabilidades. A organização deverá identificar as oportunidades e necessidades disponíveis e, através do planeamento da força de trabalho, oferecer treinamento e informações necessárias para os indivíduos seguirem uma carreira. Os funcionários necessitam de identificar quais as suas aspirações e através de aconselhamento determinar qual o treinamento e desenvolvimento necessários para seguirem um plano de carreira específico (Ivancevich, 2007). Os funcionários têm as seguintes formas de aconselhamento (Ivancevich, 2007):

- Aconselhamento informal: inclui o aconselhamento disponibilizado pelo *staff* de RH e pelos supervisores. O *staff* de RH dispõe de serviços de aconselhamento no qual avaliam as habilidades e os interesses dos funcionários. Este processo pode igualmente abordar as preocupações pessoais, já que estas são fatores importantes na determinação das aspirações profissionais. O aconselhamento realizado pelos supervisores é realizado através da avaliação de desempenho, visto que é através do desempenho que os funcionários seguem vários rumos na organização;
- Aconselhamento formal: abrange as palestras, os centros de avaliação e os centros de desenvolvimento profissional. Normalmente esta prática destina-se a grupos de funcionários específicos.

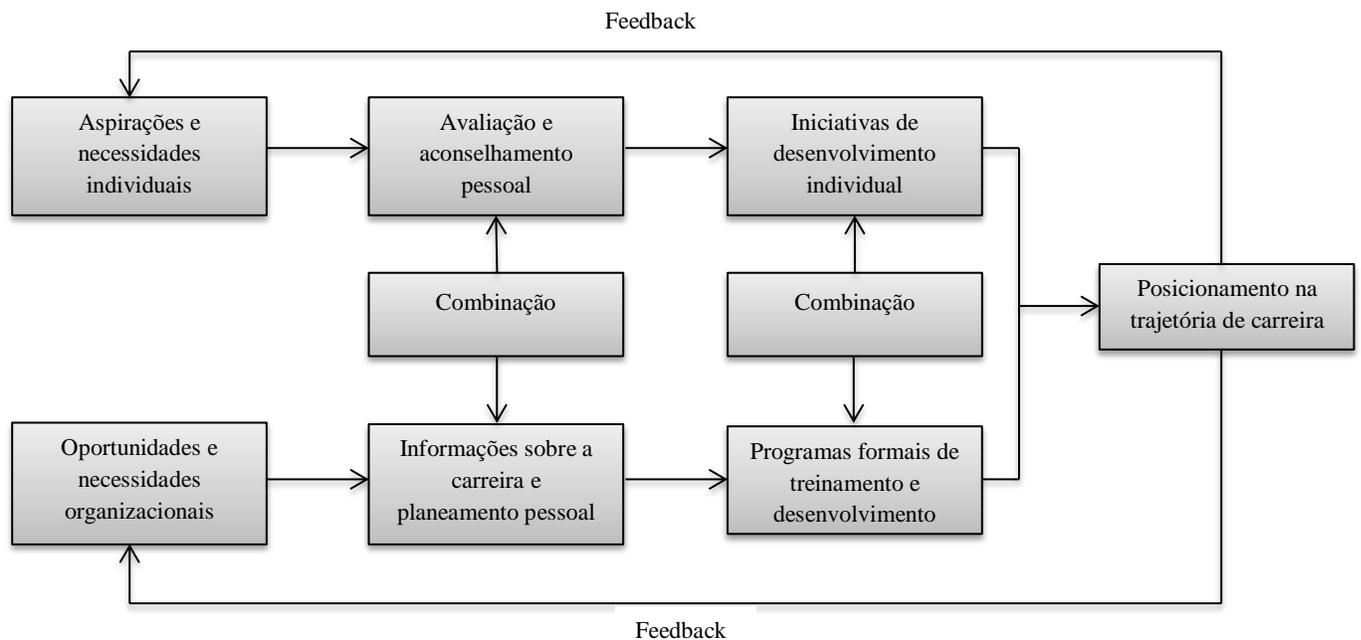


Ilustração 3: Processo de planeamento de carreira

Fonte: Adaptado Ivancevich (2007)

O planeamento de carreira apresenta diversas vantagens, nomeadamente (Palade, 2010):

- Possibilidade de ter sucesso na carreira mais rapidamente, pelo facto de ter em consideração tanto as habilidades dos funcionários, bem como as oportunidades disponíveis na organização;

- Os funcionários usufruem de maior autonomia e conseqüentemente maior responsabilidade no seu trabalho;
- O funcionário alarga a sua experiência de trabalho;
- O funcionário desfruta da satisfação do aumento de trabalho.

Planos de carreira

Os planos de carreira são uma forma específica de efetuar o planeamento de carreira, sendo definido como “*a rota preferencial e recomendada para a progressão na carreira de um funcionário numa organização*” (Baruch, 2003:197). Do ponto de vista organizacional, o plano de carreira é importante no planeamento da força de trabalho, pelo facto de incorporar as qualidades singulares de todos os membros individuais da organização. Da perspetiva individual o plano de carreira é a sequência de funções que o funcionário deseja ocupar para atingir as suas metas pessoais e profissionais (Ivancevich, 2007). Assim, através destes planos os funcionários podem movimentar-se ao longo dos vários departamentos e unidades dentro de uma organização (Baruch, 2003). A elaboração dos planos tem por base a estabilidade e uma grande variedade de funções (Baruch, 2003).

4.2.1.1. Mobilidade

A mobilidade de carreira é uma característica relevante nos planos de carreira dos funcionários (Lam, Ng e Feldman, 2012), por conseguinte, a mobilidade irá influenciar o planeamento de carreira.

A mobilidade de carreira refere-se aos padrões de transição dentro de uma organização ou em várias organizações ao longo da vida profissional de um indivíduo (Lam *et al.*, 2012). Destarte, a mobilidade poderá ser interna ou externa. A mobilidade externa refere-se à mudança de emprego voluntária que envolve a mudança de organizações (Lam *et al.*, 2012) enquanto que a mobilidade interna diz respeito à mudança de funções dentro de uma organização (Ivancevich, 2007). Os movimentos de carreira internos são os seguintes:

- Movimento hierárquico: este movimento é primariamente vertical e consiste no movimento dos indivíduos desde da posição no nível de entrada na organização, para uma posição intermediária e, finalmente em muitos casos, para um nível superior ou executivo

(Slay e Taylor, 2007). Estes movimentos resultam de promoções e são acompanhados de aumentos proporcionais no salário (Leibowitz, Farren e Kaye,1986). Deste modo, é cedido maior autonomia e variedade aos indivíduos (Slay e Taylor, 2007). Na Ilustração 4 está apresentado este tipo de mobilidade.

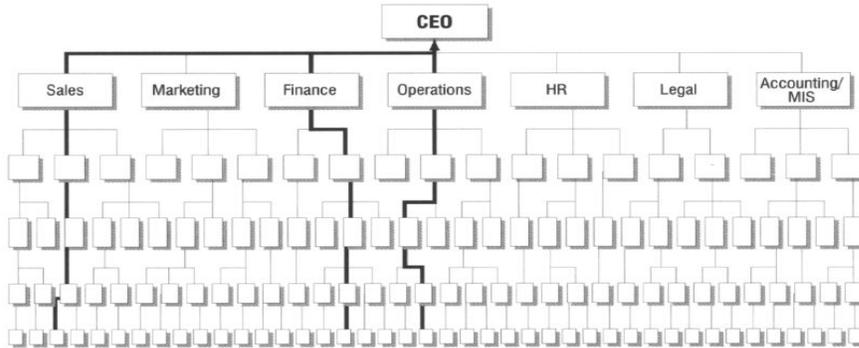


Ilustração 4: Movimentos hierárquicos

Fonte: Adaptado de Baruch (2003)

- Movimento técnico/funcional: este movimento ocorre quando um funcionário está numa especialidade funcional e continua nessa especialidade ao longo da sua carreira. Portanto, o desenvolvimento do seu conhecimento técnico será apenas dentro desta área (Slay e Taylor, 2007).
- Movimento lateral: este movimento ocorre quando um funcionário muda de função/departamento para outro no mesmo nível organizacional (Ivancevich, 2007). Os movimentos laterais permitem o progresso que integra o conhecimento e prática de uma variedade de secções funcionais na organização (Slay e Taylor, 2007). Na Ilustração 5 está visível este tipo de mobilidade.

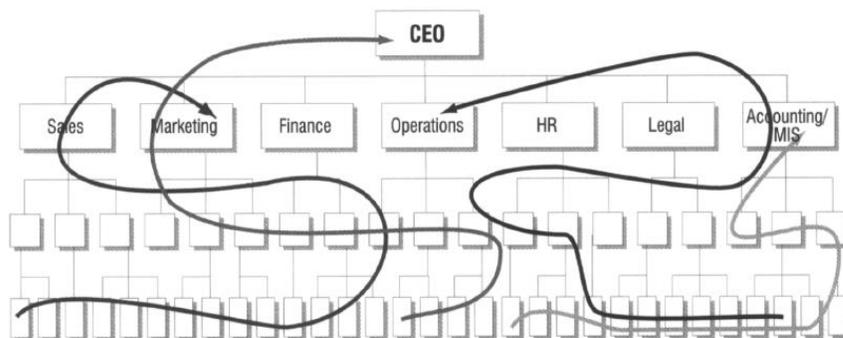


Ilustração 5: Mobilidade lateral

Fonte: Adaptado de Baruch (2003)

- Movimento descendente (Gomes *et al.*, 2008): refere-se às mudanças para um nível inferior. Esta transferência ocorre por diversas razões (Gomes *et al.*, 2008):
 - O funcionário valoriza a qualidade de vida proporcionada por uma região geográfica específica e aceita uma transferência descendente para continuar nessa área ou mudar-se para ela;
 - O funcionário pode ver a transferência descendente como uma forma de estabelecer uma base para promoções futuras;
 - O funcionário depara-se com duas alternativas: demissão ou transferência descendente;
 - O funcionário deseja autonomia e autorrealização em atividades extraprofissionais e por isso uma posição inferior pode ser bem aceita, uma vez que requer menos tarefas e conseqüentemente menor responsabilidade.

Quando a mobilidade de carreira é valorizada pelas organizações, esta beneficia tanto os funcionários como a organização (Schein, 1978, citado por Slay e Taylor, 2007). A mobilidade fornece aos funcionários a oportunidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e relações que podem satisfazer as necessidades e ambições dos funcionários, deste modo ficam com uma motivação maior para terem um bom desempenho e a inovar nas posições desempenhadas atualmente (Schein, 1978, citado por Slay e Taylor, 2007).

4.2.1.2. Análise de funções (AF)

Em consequência da evolução das organizações a nível de funções e de funcionários, torna-se essencial e relevante analisar as funções (Ivancevich, 2007). A AF é fundamental para o recrutamento, a seleção e avaliação de desempenho dos colaboradores, portanto é importante no planeamento de carreira (Taylor, 2010 Gomes *et al.*, 2008). De forma a executar a AF, será necessário realizar duas componentes principais: a descrição e a especificação de funções (Taylor, 2010; Ivancevich, 2007).

A AF é definida como o processo sistemático e deliberado de recolha e obtenção de informação detalhada, objetiva e importante relacionada com o trabalho, as atividades e as tarefas que estão atualmente a ser desempenhadas ou que serão desempenhadas no futuro (Pearn e Kandola, 1993, citado por Taylor 2010; Henman e Henman 2002, citado por Ivancevich, 2007).

De modo a AF ser uma ferramenta confiável, esta deve ser elaborada de forma precisa de acordo com as seguintes características (Ivancevich, 2007):

- Oferecer uma descrição clara e completa da função;
- Avaliar a frequência e a importância dos comportamentos relacionados com a realização das tarefas;
- Possibilitar uma avaliação precisa do conhecimento, das qualificações, das habilidades e de outras características necessárias para exercer a função;
- Fornecer informações sobre a relação entre as tarefas da função e essas características, ou seja, deve especificar claramente quais as características importantes para desempenhar as tarefas de uma função.

O tipo de informação a recolher num processo de AF dependerá dos propósitos da análise. Os dados recolhidos poderão ser de natureza observável ou não (Gomes *et al.*, 2008). De acordo com as categorias de McCormick (1976) (citado por Gomes *et al.*, 2008) deverão ser recolhidos os seguintes dados:

- Atividades (ou ações) orientadas para o trabalho, tais como as tarefas realmente desempenhadas na função, bem como os modos de execução do trabalho;
- Atividades (ou comportamentos) orientados para o funcionário;
- Comportamentos envolvidos na interação com máquinas, instrumentos e equipamentos;
- Métodos de avaliação de desempenho;
- Contexto da função e do trabalho;
- Requisitos e exigências individuais.

A AF, de todas as atividades de GRH, é a atividade primordial, pelo facto de todas as outras funções de RH, especialmente pessoal, depender da execução com sucesso desta atividade (Caruth, Caruth e Paine, 2009, citado por Taylor, 2010). Desta forma, a AF é utilizada nos seguintes programas e atividades de GRH (Gomes *et al.*, 2008; Ivancevich 2007):

- Planeamento de RH: a informação obtida pela AF é necessária para compreender os fluxos de conhecimentos, capacidades e aptidões e conseqüentemente no planeamento (Gomes *et al.*, 2008);

- Recrutamento e seleção: as informações obtidas com a AF auxiliam o recrutador a procurar e a encontrar as pessoas com o perfil ideal para exercer a função (Ivancevich, 2007);
- Avaliação de desempenho: a AF permite identificar as tarefas e responsabilidades atribuídas a cada função, sendo estas utilizadas na determinação dos indicadores de desempenho (Gomes *et al*, 2008);
- Formação e desenvolvimento de carreira: uma descrição correta das funções ajuda a estabelecer as necessidades de formação profissional dos ocupantes de cada função (Gomes *et al*, 2008);
- Planeamento de carreira: o planeamento de carreira deve prever a evolução da atividade profissional de um indivíduo, através da progressão de uma função para outra. Desta forma, a AF poderá prestar um contributo para o sistema de progressão (Gomes *et al*, 2008).
- Compensação: a AF revela as semelhanças e as diferenças entre as funções, facilitando a sua avaliação e qualificação, bem como a posterior definição de estrutura salarial equitativa (Gomes *et al*, 2008). Normalmente a compensação está ligada às tarefas e às responsabilidades de uma função (Ivancevich, 2007).
- Planeamento estratégico: a AF é uma ferramenta importante nos esforços de planeamento estratégico geral da organização. Uma AF eficaz apoia a organização a mudar, a eliminar ou a reestruturar o trabalho e os processos de fluxo de trabalho de modo acompanhar as mudanças de procura em ambientes incertos (Ivancevich, 2007).

Descrição de funções

A descrição de funções é uma síntese escrita sobre aquilo que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições (Gomes *et al.*, 2008). A elaboração da descrição de funções deve conter as seguintes componentes (Ivancevich, 2007):

- Título: título da função e outras informações identificadoras;
- Resumo: descrição breve da finalidade da função e dos resultados esperados do ocupante da função;

- Equipamentos: informações claras das ferramentas, dos equipamentos e dos dados necessários para o desempenho eficaz na função;
- Ambiente: descrição das condições de trabalho, do local de trabalho e de outras características relevantes do ambiente de trabalho imediato;
- Atividades: descrição das funções, das responsabilidades, das tarefas desempenhadas na função e as interações sociais associadas com o trabalho.

Especificação de funções

A especificação de funções resulta da descrição de funções, em que dá ênfase nos atributos e requisitos que são exigidos para uma pessoa ocupar uma posição e ter um bom desempenho (Taylor, 2010; Gomes *et al.*, 2008). Normalmente a especificação de funções inclui informação sobre as capacidades, conhecimentos, aptidões, competências, traços de personalidade, educação e experiência (Taylor, 2010; Gomes *et al.*, 2008).

4.2.2. Desenvolvimento de carreira

Neste tópico será referido a definição de desenvolvimento de carreira, os programas de desenvolvimento de carreira existentes nas organizações e a sua importância.

Segundo Greenhaus *et al.* (2000:12-13) o desenvolvimento de carreira é “*um processo contínuo pelo qual os indivíduos progredem por uma série de etapas, cada uma caracterizada por um conjunto de questões, temas e tarefas*”. Brown (2007:383) define o desenvolvimento de carreira como “*um longo processo que resulta na escolha, entrada e ajuste de uma série de profissões que, em conjunto, podem ser caracterizadas como a carreira de uma pessoa*”.

De forma a haver desenvolvimento profissional, as organizações necessitam de oferecer oportunidades aos seus funcionários (Weiner, 2002, citado por Ivancevich, 2007). Essas oportunidades incluem programas de desenvolvimento de carreira, que tem como objetivo a combinação das necessidades e metas dos funcionários com as oportunidades profissionais atuais e futuras da organização (Ivancevich, 2007). Estes programas irão identificar a diversidade de talentos existente e desenvolvê-los com o propósito de preencher as oportunidades de promoção e de transferência disponíveis na organização (Ivancevich, 2007), beneficiando tanto a organização como o funcionário (Brown, 2007). Alguns exemplos destes programas são (Ivancevich, 2007):

- Aconselhamento de carreira;
- Trajetória de carreira;
- Recursos humanos;
- Sistemas de informação de carreira;
- Desenvolvimento dos supervisores ou gestores;
- Treinamento.

Através destes programas, são disponibilizados vários serviços aos funcionários, tais como (Ivancevich, 2007):

- Informações sobre as funções existentes e as qualificações necessárias para preenchê-las;
- Sistema pelo qual o funcionário qualificado se candidata a essas vagas;
- Apoia o funcionário a estabelecer metas de carreira;
- Incentiva o diálogo entre o funcionário e o supervisor sobre as metas profissionais do subordinado.

4.2.3. Gestão de sucessão

Neste tópico será exposto a definição da gestão de sucessão, para que serve e como é que é feito, ou seja, o processo. Neste ponto será incluída a avaliação de desempenho e de potencial.

De acordo com Leibowitz *et al.* (1986:153) a gestão de sucessão “*localiza e prepara candidatos para a reposição de futuras vagas nas posições críticas*”. Esta engloba um conjunto de atividades que visam assegurar que em qualquer momento a organização tem pessoas suficientes com capacidade, conhecimento, atributos pessoais e experiência necessária para assumir as funções seniores e críticas quando se tornam vagas (Taylor, 2010). Na gestão de sucessão não basta apenas deter funcionários para ocupar uma posição quando se torna vaga, é necessário “*desenvolver uma nova geração de potenciais líderes que terão capacidade para ter sucesso em funções seniores*” (Taylor, 2010:295).

A gestão de sucessão é um processo que pode ser utilizado para (Government of Newfoundland and Labrador, 2008):

- Repor os RH de uma organização a um nível mais amplo ou específico;

- Identificar, avaliar e desenvolver os conhecimentos, aptidões e capacidades dos funcionários para atender às necessidades de *staff* futuras da organização;
- Garantir um fornecimento contínuo do talento, ajudando os funcionários a desenvolver o seu potencial como sucessores das posições críticas de cada departamento.

Algumas das práticas de gestão de sucessão incluem (Government of Newfoundland and Labrador, 2008):

- Saber quais as posições, se forem removidas, irá causar uma perda significativa para a organização e quais destas posições representam um maior risco de retenção;
- Saber quais os funcionários estão interessados em demonstrar potencial para a sucessão das posições críticas, a curto ou a longo prazo;
- Investimento significativo para garantir que os funcionários têm oportunidades de formação, desenvolvimento e treinamento adequado e estruturado para alcançar o seu potencial;
- Alinhar a gestão de sucessão com as metas e objetivos atuais e futuros da organização.

A gestão de sucessão baseia-se no mercado de trabalho interno. Deste modo, para a sucessão são apenas considerados os funcionários que estão dentro da fronteira da organização (Sessa e Campbell, 1997, citado por Baruch, 2003).

A gestão de sucessão poderá ser informal e formal. Quando é informal, normalmente começa e acaba com um gestor individual a identificar e a preparar o seu substituto, deixando de considerar, no entanto, possíveis mudanças organizacionais, ajustamentos estruturais ou alteração nos requisitos para os talentos diretivos. Este é geralmente um processo privado, que não é conhecido e compreendido pelos outros colaboradores da organização (Leibowitz *et al.*, 1986). Quando é formal, normalmente segue uma série de etapas distintas (Bechet, 2008, citado por Taylor, 2010). Este processo formal tem em consideração as necessidades e os planos de toda a organização, portanto tem maior credibilidade entre os funcionários que se sentem parte deste processo (Leibowitz *et al.*, 1986). Na Ilustração 6 está representado um processo geral que as organizações utilizam como base para a gestão de sucessão. As etapas são as seguintes:

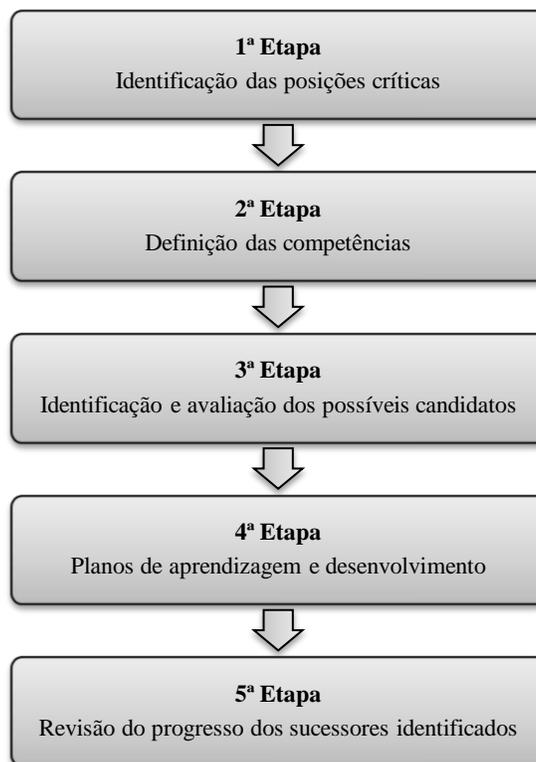


Ilustração 6: Processo de gestão de sucessão

Fonte: Adaptado Taylor (2010)

- 1ª Etapa – Identificação das posições críticas que devem ser incluídas no processo.

Numa organização é possível planejar a sucessão para todas as funções, todavia é um processo dispendioso e complexo, portanto, a tendência é focar-se apenas nas posições mais seniores, críticas e as que exigem maior experiência e conhecimentos específicos da organização de forma a serem desempenhadas com eficácia (Taylor, 2010). De modo a identificar estas posições são analisados os planos estratégicos e as previsões de RH da organização (Leibowitz *et al.*, 1986).

Os dois critérios fundamentais que devem ser considerados para definir uma posição crítica são a criticidade e o risco de retenção. Uma posição crítica é uma que, ficando vaga, terá um impacto significativo na capacidade da organização de executar o negócio normalmente. O risco de retenção refere-se a posições em que, a saída de um funcionário é esperada ou provável (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

- 2ª Etapa - Definição das competências que cada uma destas posições exigem para serem ocupadas.

Todas as posições têm um conjunto necessário de competências que é esperado dos funcionários que ocupam essa função. Assim sendo, conhecer as competências de uma função é uma componente obrigatória de recrutamento e serve de base para identificar e avaliar os potenciais candidatos interessados. Com o intuito de determinar e desenvolver as competências necessárias para ocupar uma posição, será necessário proceder a uma recolha de informação, destacando-se as seguintes formas (Government of Newfoundland and Labrador, 2008):

- Revisão das AF, anúncios e critérios de mérito relevantes;
- Entrevistar os funcionários anteriores e atuais de uma posição;
- Entrevistar os supervisores, clientes e outros *stakeholders*;
- Realizar grupos de foco ou inquéritos;
- Revisão dos programas de desenvolvimento existentes;
- Revisão dos valores organizacionais.

A identificação dos requisitos que serão necessários para ter um bom desempenho numa função sénior no futuro tem muita importância, devido às mudanças ao longo do tempo das prioridades organizacionais e dos aspetos do contexto empresarial (Taylor, 2010; Leibowitz *et al.*, 1986). Consequentemente será necessário desenvolver planos para ter conhecimento de como os requisitos das funções seniores futuros irão ser alcançadas (quem, como e quando) (Leibowitz *et al.*, 1986).

- 3ª Etapa - Identificação e avaliação dos possíveis candidatos para essas posições.

Nesta etapa será feita a identificação de um conjunto de potenciais candidatos que serão participantes no processo de sucessão da empresa. Os dois critérios principais da escolha destes potenciais candidatos são o desempenho e o potencial (Taylor, 2010). A avaliação de desempenho e de potencial serão analisados posteriormente.

Odiorne (1984) (citado por Taylor, 2010) utilizou uma grelha, que está representada na Ilustração 7, de forma a identificar os candidatos que serão incluídos na gestão de sucessão. Os candidatos de modo a serem incluídos têm de ter um bom desempenho e um elevado nível de

potencial, sendo estes os que estão na categoria ‘estrela’ da grelha de Odiorne. Numa organização as classificações de desempenho e de potencial podem influenciar as mudanças dos funcionários e, principalmente, numa hierarquia organizacional, as promoções (Taylor, 2010).

Estrelas Potencial elevado	Desempenho elevado Bons funcionários
Funcionários problemáticos Baixo desempenho	Baixo potencial Dispensável

Ilustração 7: Tipologia de Odiorne

Fonte: Adaptado de Taylor (2010)

A análise dos dados de todos os potenciais candidatos, começando pelas informações biográficas até as suas intenções de desenvolvimento de carreira (Leibowitz *et al.*, 1986) e a autoidentificação são, igualmente, considerados um ponto de partida para identificar quais os funcionários que estão interessados em funções de liderança, progressão de carreira ou movimentos de carreira (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

- 4ª Etapa – Planos de aprendizagem e desenvolvimento

Uma vez que os candidatos relevantes já foram identificados, através da avaliação do seu desempenho e potencial para ter sucesso numa posição crítica, a organização deverá assegurar que esses funcionários têm acesso a oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento focadas que irá prepará-los para que possam assumir as posições críticas no futuro (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Aquando do estabelecimento dos planos de aprendizagem e de desenvolvimento, será necessário considerar que (Government of Newfoundland and Labrador, 2008):

- Os planos devem concentrar-se em diminuir ou remover a discrepância entre as competências, conhecimento, aptidões e capacidades esperadas e as atuais dos candidatos;
- Gerir as expectativas – a gestão de sucessão é baseada na aprendizagem e no desenvolvimento para alcançar o potencial do funcionário e não apenas o preenchimento de uma vaga;

- Existe uma ampla gama de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento a considerar, que podem incluir:
 - Posições que desenvolvam e/ou melhorem as competências de um candidato;
 - Rotações de trabalho;
 - Treinamento formal.
- Assegurar que estratégias apropriadas apoiam a transferência do conhecimento organizacional para os candidatos das posições críticas, nomeadamente:
 - Orientação, treinamento ou observação de atividades profissionais na posição;
 - Documentar o conhecimento crítico;
 - Entrevistas de saída;
 - Estabelecimento de comunidades de prática.

O tipo de desenvolvimento que os indivíduos necessitam irá variar de pessoa para pessoa, em que o objetivo ao desenvolver futuros líderes será maximizar e aproveitar os seus pontos fortes de acordo com os interesses da organização e ao mesmo tempo melhorar os pontos fracos (Taylor, 2010).

- 5ª Etapa – Revisão do progresso dos sucessores identificados

Nesta etapa o ponto principal é que existe necessidade de analisar periodicamente o progresso dos indivíduos que ocuparam as posições críticas. Esta avaliação deverá ser feita pelos indivíduos e os supervisores (Taylor, 2010).

De modo a alcançar esta quinta etapa tem de ser mantidos arquivos com informações sobre os programas de treinamento, resultados de avaliações de desempenho, históricos de carreira e qualificações, bem como detalhes de qualquer restrição de potencial que pode influenciar o desenvolvimento de um indivíduo (Taylor, 2010).

4.2.3.1. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão. Portanto, é a base para o planeamento de carreira (Baruch, 2003) e um dos critérios principais da escolha dos potenciais candidatos na gestão de sucessão (Taylor, 2010).

Segundo Ivancevich (2007) a avaliação de desempenho é uma atividade implementada pela organização, que determina o grau de eficácia de um funcionário na concretização da sua função. De acordo com Berger (2004) é uma medida para mensurar os resultados alcançados nas áreas de responsabilidade do funcionário e nas competências consideradas fundamentais para o sucesso de uma posição e organização.

Essa avaliação serve de base para uma variedade de decisões organizacionais importantes. Identifica quem deverá ser promovido e despedido em momentos de redução de pessoal e identifica quais as necessidades de treinamento e de desenvolvimento para os funcionários (Baruch, 2003). Desta forma, a avaliação de desempenho apresenta implicações positivas (promoções, identificação de talento e prêmios de mérito) e negativas (redução de efetivos e rescisão de contratos) para os funcionários (Barnes-Farrel e Lynch, 2003).

Na avaliação de desempenho existem vários intervenientes que avaliam o funcionário aumentando a confiabilidade e a validade do processo. Esses intervenientes são chefia direta, comissão de avaliadores, técnico do departamento de RH, colegas/pares, subordinados, autoavaliação, clientes e avaliação 360 graus (Gomes *et al.*, 2008; Ivancevich, 2007).

Nas organizações normalmente existem dois sistemas de avaliação de desempenho: o formal e o informal. O sistema formal é estabelecido pela organização para avaliar o desempenho dos funcionários de forma regular e sistemática. No sistema informal o gestor reflete constantemente sobre o desempenho do funcionário (Ivancevich, 2007). O sistema de avaliação de desempenho deve ser preciso e confiável de modo a fornecer informações que atendam às metas da organização e que sejam legais. Portanto, de forma a gerar dados precisos e confiáveis deve ser adotado um processo sistemático que recorre a seis etapas de base (Ivancevich, 2007):

- a) Estabelecer padrões de desempenho para cada posição;
- b) Estabelecer políticas de avaliação de desempenho, que definirão quando avaliar, com que frequência e quem deve realizar a avaliação, bem como os critérios e as ferramentas de avaliação adotados;
- c) Recolher informação dos funcionários a nível de desempenho por meio dos avaliadores;
- d) Avaliar o desempenho dos funcionários;
- e) Discutir a avaliação com o funcionário;
- f) Tomar decisões e arquivar a avaliação.

Os sistemas de avaliação de desempenho podem medir uma grande variedade de aspetos. Por vezes são desenvolvidos para medir comportamentos e resultados, outras vezes para identificar traços de personalidade (Torrington e Hall, 1991, citado por Gomes *et al.*, 2008). Umhas vezes focalizam-se em medidas subjetivas, outras vezes em critérios objetivos. A avaliação pode ser qualitativa ou quantitativa. Pode ainda assumir uma abordagem absoluta (a classificação individual não é afetada pela classificação dos outros indivíduos) ou relativa (a classificação depende da comparação com outros indivíduos) (Gomes *et al.*, 2008). Na Ilustração 8 são apresentados os métodos de avaliação mais frequentes, segundo dois eixos: (1) a avaliação absoluta *versus* relativa; (2) a avaliação incide sobre comportamentos e atributos individuais *versus* resultados (Gomes *et al.*, 2008).

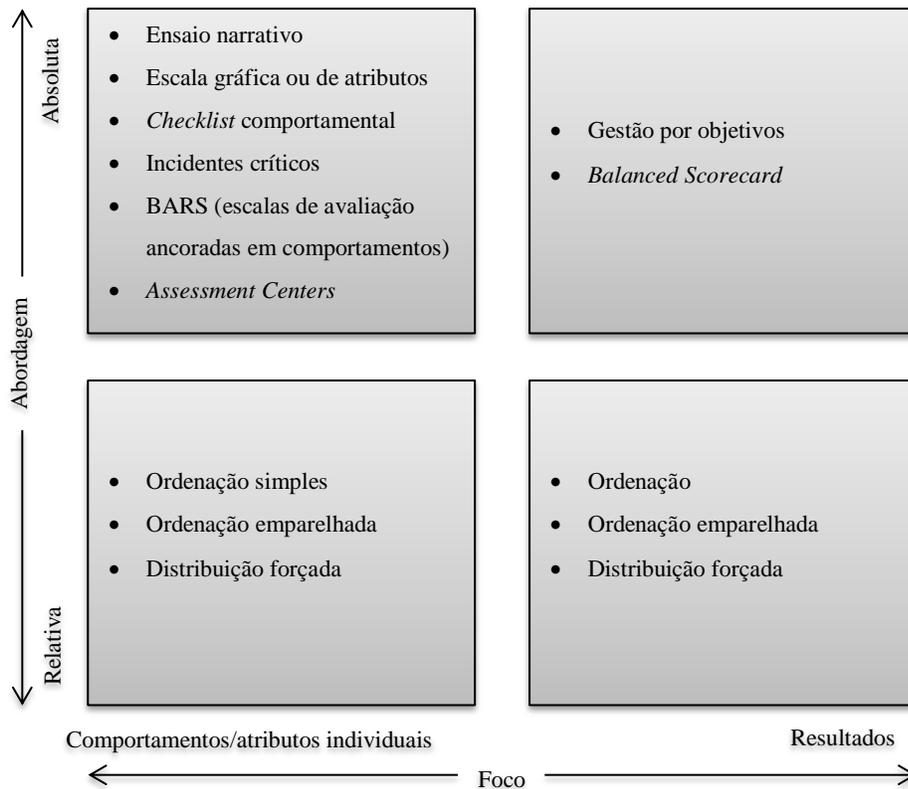


Ilustração 8: Classificação dos métodos de avaliação

Fonte: Adaptado Gomes *et al.* (2008)

4.2.3.2. Avaliação de potencial

A avaliação de potencial é um dos critérios principais da escolha dos potenciais candidatos na gestão de sucessão (Taylor, 2010).

Segundo Naku (2004:158) “*o potencial refere-se ao nível de complexidade que um indivíduo poderia lidar se adquirisse o conhecimento e as habilidades exigidas para ocupar uma posição mais elevada*”. O termo potencial apenas pode ser falado realisticamente em termos de percepções atuais, visto que este é um conceito transitório e subjetivo (Mayo, 2006).

Numa organização não importa só melhorar as capacidades existentes e os pontos fortes dos funcionários, mas também desenvolver o potencial oculto dos indivíduos e ao mesmo tempo proporcionar continuidade na organização. Tal implica que as organizações (Mayo, 2006):

- Tentem descobrir qual é o potencial dos seus funcionários;
- Garantam que ocorre uma ligação que combina as visões do potencial com as aspirações dos indivíduos;
- Contribuam ativamente para que esse potencial possa ser concretizado.

O potencial dos funcionários pode ser descoberto de várias formas (Mayo, 2006):

- Os psicólogos podem testar e entrevistar as pessoas de modo a elaborar um relatório baseado na sua personalidade e ambição;
- Centros de desenvolvimento através da utilização de um modelo de competências como base e simular uma variedade de situações que caracterizam a posição alvo;
- Processos que têm em conta o desempenho e o comportamento diário dos indivíduos.

Assim, prever o potencial dos funcionários é uma antevisão de quantos níveis (organização/posições) um funcionário poderá alcançar dentro da organização tendo por base as avaliações de desempenho passadas e atuais, as preferências de carreira, as necessidades de treinamento e de desenvolvimento e os níveis de competência reais e projetados (Berger, 2004).

Na avaliação de potencial a tarefa é comparar a função que o funcionário desempenha atualmente com a função prevista para o futuro. Se a função futura estiver próxima da atual e apenas é a amplitude ou a profundidade que é maior, será avaliada a capacidade do indivíduo de crescer e fortalecer as suas capacidades atuais. Se a função futura for muito diferente da atual, as capacidades podem não ser demonstradas na posição atual (Mayo, 2006).

Na Tabela 1 está apresentado um exemplo de como é feita a avaliação de potencial, em algumas empresas, utilizando as componentes direção e velocidade (Mayo,2006). Estas são as

componentes principais pelo facto do crescimento e desenvolvimento dos funcionários poderão ser analisados a nível de direção e a rapidez (Mayo, 2006)

Direção	Velocidade	Objetivo	Avaliação
Hierarquicamente ascendente	Rápido	2-3 níveis superiores	1.6 - 2.0
Hierarquicamente ascendente	Lento	1-2 níveis superiores	1.1 – 1.5
Orientado para especialista técnico ou profissional	Rápido	Especialista internacional	1.6 – 2.0
Orientado para especialista técnico ou profissional	Lento	Empresa/ especialista local	1.1 – 1.5
Disponível para o movimento lateral	Conforme necessário	Flexível; habilidades múltiplas	1.0 – 1.3
Na função certa, no nível certo, mas com uma habilidade especial (Orientador)	Estático	Expandir a função; desenvolver competências para a função superior e o crescimento de habilidade especial para o nível técnico	0.5 – 1.2
Na função certa, no nível certo	Estático	Expandir a função; desenvolver competências para a função superior	0.5 – 0.9
Desempenha funções num nível além da capacidade	Ação – gerir o problema	Posição que se ajusta ao nível da pessoa	0.1 – 0.4

Tabela 2: Avaliação de potencial

Fonte: Adaptado Mayo (2006)

A avaliação de potencial poderá igualmente ser feita da seguinte forma (Grubs, 2004):

- Potencial elevado: Um indivíduo que tem a versatilidade para desempenhar um conjunto de funções de liderança executiva na organização; um líder em que o *staff* está confiante que será o próximo na liderança sénior/executiva; demonstra a habilidade de ver as coisas a partir de novas perspetivas e de adaptar-se rapidamente às mudanças; será difícil de substituir devido ao valor que traz para a empresa;
- Expansível: Um indivíduo que é visto como apto de contribuir para a organização numa função com maior complexidade, impacto, âmbito e escala do que na sua função atual;
- Bem colocado: Adequado à função atual. É improvável passar para o próximo nível ou assumir maior responsabilidade dentro dos próximos dois anos;
- Problema: Uma pessoa que requer treinamento significativo, que é incompatível com a sua posição ou que está a bloquear o sucesso de outra pessoa;

- Muito novo para avaliar: Este indivíduo está na organização a menos de seis meses.

Em qualquer classificação de potencial o elemento mais importante é o reconhecimento que este necessita de ser revisto regularmente, pelo facto das pessoas e o seu potencial mudarem ao longo do tempo (Mayo, 2006).

4.2.4. Capital intelectual

Neste tópico será apresentada a definição de capital intelectual e suas componentes – capital humano, social e organizacional.

Desde 1990, o foco da valorização das empresas tem mudado, sendo que o peso colocado nos ativos intangíveis, nomeadamente o conhecimento, as competências, as marcas e os sistemas tem sido cada vez maior (Mayo, 2006).

Segundo Baron e Armstrong (2007:6) o capital intelectual “*consiste nos stocks e nos fluxos de conhecimento disponíveis numa organização*”. Stewart (1997) (citado por Mayo, 2006) define o capital intelectual como o material intelectual que pode ser aproveitado para criar riqueza numa organização. Inclui o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência (Mayo, 2006).

O capital intelectual é composto por várias componentes e de forma a compreender a função que as pessoas têm no quadro global, será necessário analisar as várias componentes (Mayo, 2006), sendo essas (Baron e Armstrong, 2007):

- Capital humano – Refere-se ao que é detido pelas pessoas na organização, nomeadamente o conhecimento, as aptidões, as habilidades e a capacidade de desenvolver e de inovar;
- Capital social – as estruturas, as redes e os procedimentos que permitam que essas pessoas adquiram e desenvolvam o capital intelectual representado pelos stocks e fluxos do conhecimento derivados de relações dentro e fora da organização;
- Capital organizacional – o conhecimento institucionalizado detido por uma organização que é armazenado em bases de dados e manuais.

Este conceito tripartido do capital intelectual indica que, enquanto são os indivíduos que gerem, retêm e usam o conhecimento (capital humano), este conhecimento é melhorado pelas

interações entre eles (capital social) para gerar o conhecimento institucionalizado detido por uma organização (capital organizacional) (Baron e Armstrong, 2007).

A criação do valor de mercado de uma organização depende dos recursos tangíveis e intangíveis (Baron e Armstrong, 2007). Na Ilustração 9 está apresentado os constituintes do valor de mercado.

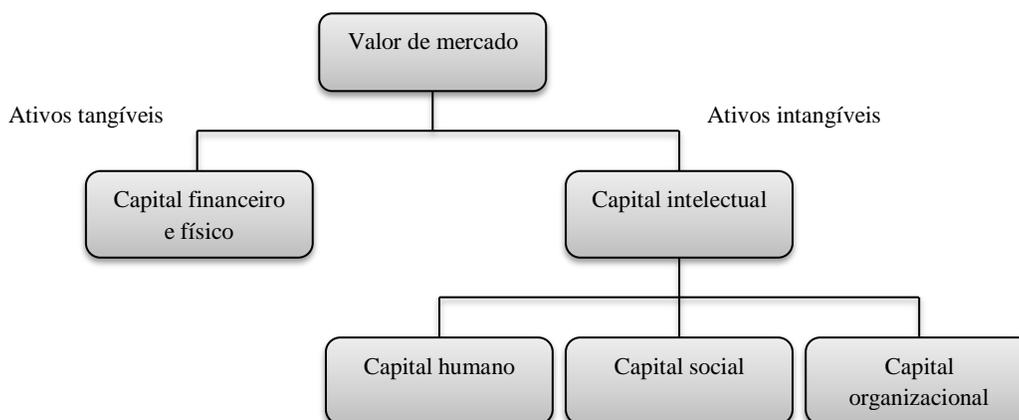


Ilustração 9: Os constituintes do valor de mercado

Fonte: Adaptado de Mayo (2006); Baron e Armstrong (2007)

4.2.4.1. Capital humano

Segundo Bontis, Dragonetti, Jacobsen e Roos (1999) (citado por Baron e Armstrong, 2007) o capital humano representa o fator humano nas organizações, que possui as aptidões, a inteligência e a especialização que concede à organização o seu carácter distintivo. O capital humano pertence aos indivíduos, pois são estes que detêm o capital humano, no entanto, este desenvolvido pela experiência e treinamento que é garantida através das relações no trabalho (Baron e Armstrong, 2007).

Os elementos que formam o capital humano são as capacidades inatas, os comportamentos e a energia pessoal detidas pelas pessoas. Estes são os elementos que os indivíduos levam para os seus empregos (Davenport, 1999, citado por Baron e Armstrong, 2007).

O valor do capital humano é dependente do seu potencial de contribuir para a vantagem competitiva ou para as competências essenciais de uma organização. Tal implica que para uma empresa atingir vantagem competitiva sustentável tem de possuir um conjunto de pessoas que não podem ser imitados ou substituídos pelos seus concorrentes (Lepak e Snell, 1999, citado por

Baron e Armstrong, 2007). Assim, o foco numa organização será atrair, reter, desenvolver e manter o capital humano, visto que é o conhecimento, aptidões e habilidades dos indivíduos que criam valor e vantagem competitiva para uma organização (Baron e Armstrong, 2007).

4.2.4.2. Capital social

O conceito de capital social foi definido por Putnam (1996) (citado por Baron e Armstrong, 2007) como sendo as características da vida social, as redes de cooperação, as normas e a confiança, que permite aos funcionários agirem em conjunto de modo a alcançar objetivos comuns. De acordo com Baron e Armstrong (2007) o capital social pode igualmente ser considerado como a ligação e o desenvolvimento do conhecimento através das relações existentes entre os funcionários, sócios, fornecedores e clientes. O capital social permite que haja interações entre as pessoas, através da criação de equipas, o que permite a criação de capital intelectual novo (Mayo, 2006).

4.2.4.3. Capital organizacional

O capital organizacional, igualmente denominado por capital estrutural, refere-se ao conhecimento detido pela organização (Baron e Armstrong, 2007). O capital organizacional é descrito como o conhecimento incorporado ou institucionalizado que é retido pela organização através de tecnologias de informação (bases de dados) (Baron e Armstrong, 2007). Este conhecimento é independente de quem o cria, pelo facto do mesmo poder ser realizado por outras pessoas (Davenport e Prusak, 1998, citado por Baron e Armstrong, 2007).

Segundo Mayo (2006) o capital organizacional inclui tudo ao que diz respeito às operações internas e à eficiência da organização, abrangendo os processos operacionais, as metodologias, os processos e as estratégias.

O capital organizacional apesar de ser criado pelas pessoas refere-se igualmente ao resultado das interações entre as pessoas. Este pertence à empresa e pode ser desenvolvido por processos de gestão de conhecimento que visam obter e registar os conhecimentos explícitos e tácitos (Baron e Armstrong, 2007).

4.2.5. Gestão de talentos

As pessoas são o ativo mais importante das organizações (Gomes *et al.*, 2008), por ser estas que detém o potencial e o talento numa organização. Assim, gerir as pessoas é igualmente gerir o potencial e o talento. Por conseguinte a forma como as pessoas são geridas é fundamental para a criação de valor de uma empresa a longo prazo. Portanto, os gestores têm uma tarefa crucial em compreender como as organizações podem gerir as pessoas para que a capacidade produtiva e criativa destas aumente ao mesmo tempo que é mantido em limites sustentáveis os custos associados com o trabalho (Gomes *et al.*, 2008).

De acordo com Gomes *et al.* (2008) a gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas implementados pela organização que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos funcionários com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Segundo Cannon e McGee (2011) a gestão de talentos é o processo pelo qual uma organização identifica, gere e desenvolve o seu *staff*, de acordo com as necessidades atuais e futuras.

A perspetiva da gestão de talentos é baseada no pressuposto de que todas as pessoas têm potencial, deste modo a tendência será para se focar nas necessidades individuais de forma a realçar o potencial de cada um (Cannon e McGee, 2011). Assim, a gestão de talentos preocupa-se com (Cannon e McGee, 2011):

- Identificar formas para obter e reter os funcionários que são críticos para o sucesso organizacional;
- Estabelecer processos de forma a mensurar as competências disponíveis e as necessárias na organização;
- Criação de um conjunto variado de ferramentas de desenvolvimento dos funcionários e processos para proporcionar abordagens personalizadas, dependendo das necessidades individuais dos funcionários;
- Desenvolver uma estratégia com o intuito de determinar o que a organização necessita para responder às necessidades atuais e futuras do plano de negócios;
- Medir o impacto das estratégias na organização e nos funcionários, em que através desta mensuração as políticas sejam continuamente atualizadas e aperfeiçoadas com o propósito

de proporcionar aos funcionários motivação para terem um desempenho atual e futuro elevado;

- Estabelecer abordagens adequadas para lidar com os funcionários que não se ajustam às exigências da organização.

De modo a gerir as pessoas eficazmente, uma organização deverá implementar um conjunto de processos e práticas (Gomes *et al.*, 2008). Assim, os processos de gestão de pessoas são os seguintes (Gomes *et al.*, 2008):

- A determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- A atração de potenciais novos membros (recrutamento);
- A escolha e contratação (seleção);
- A formação inicial relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreira);
- A retribuição e motivação (compensação);
- A criação de um ambiente de trabalho com boas condições (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho).

As práticas de gestão de pessoas são as subsequentes (Gomes *et al.*, 2008):

- Desenho de tarefas desafiantes;
- Adoção de procedimentos dignos e respeitadores;
- Oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal;
- Formação e desenvolvimento de líderes que sejam autênticos e transparentes nos processos de avaliação de desempenho e de progressão na carreira;
- Medidas para que o funcionário consiga conciliar o trabalho com família.

Uma organização de forma a alcançar a excelência sustentada, isto é, criar valor contínuo para os *stakeholders* e manter a vantagem competitiva, deverá reconhecer a necessidade de gerir os seus talentos de forma proactiva, através da existência de um processo sistemático (Berger, 2004). Na Ilustração 10 está ilustrado as componentes para alcançar a excelência sustentada. Uma organização alcança a excelência através das três componentes seguintes (Berger, 2004):

- Identificação, seleção, desenvolvimento e retenção dos *Superkeepers*. Os *Superkeepers* são um grupo pequeno de indivíduo que apresentam desempenhos superiores, que infundem os outros funcionários a atingir desempenhos superiores e que incorporam as competências e valores primordiais da organização. A perda ou ausência destes funcionários retardam severamente o crescimento da organização, sendo que estes têm um grande impacto no desempenho atual e futuro da organização, uma vez que ocupam as posições mais críticas da organização;
- Identificação e desenvolvimento de substitutos de elevada qualidade para as posições designadas como críticas para o sucesso organizacional atual e futuro;
- Classificação dos recursos e do investimento em cada funcionário, baseado no seu atual desempenho e/ou potencial para acrescentar valor para a organização. Estes grupos de funcionários são os *Superkeepers*, os que excedem consideravelmente as expectativas organizacionais; *Keepers*, aqueles que excedem as expectativas organizacionais; *Solid Citizens*, aqueles funcionários que satisfazem as expectativas; e *Misfits*, aqueles funcionários que estão abaixo das expectativas organizacionais.

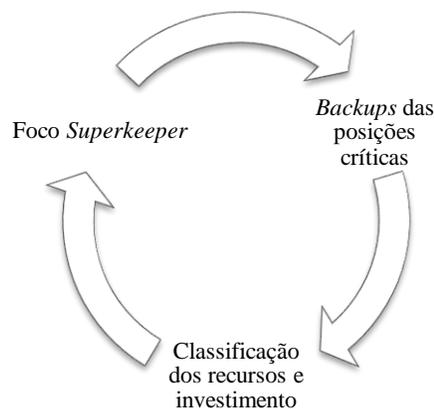


Ilustração 10: As componentes de excelência

Fonte: Adaptado de Berger (2004)

5. Quadro conceptual

Neste capítulo são descritas as principais questões da revisão da literatura que serão posteriormente necessárias para a identificação das falhas de gestão de carreira e para apresentação das melhorias.

Este projeto incidirá na gestão de carreira dos colaboradores da área de sinistros da Lusitania, em que será desenvolvido um plano de sucessão de forma a gerir a carreira dos funcionários. Como tal será necessário ter em consideração o conceito de carreira e a gestão de carreira.

O conceito de carreira abrange muitos significados (Ivancevich, 2007) e pode ser vista de acordo com duas abordagens (Greenhaus, Callan e Goldshalk, 2000):

- Como propriedade estrutural de uma profissão ou organização (Barley, 1989, citado por Greenhaus *et al.*, 2000): refere-se à sequência de posições desempenhadas por um profissional numa profissão ou a trajetória de mobilidade dentro de uma única organização (Greenhaus *et al.*, 2000);
- Como propriedade de um indivíduo: diz respeito ao acumular de funções, posições e experiências, reconhecendo que cada pessoa persegue uma carreira (Greenhaus *et al.*, 2000).

Assim, importa aferir como a carreira é entendida pela empresa pela Lusitania de forma a verificar qual das abordagens esta segue de forma a compreender as carreiras dos seus colaboradores.

A gestão de carreira na perspetiva individual refere-se ao processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitorizam os objetivos e estratégias de carreira. Na perspetiva organizacional refere-se ao estímulo e controlo do comportamento de carreira pelas organizações, principalmente através de práticas de RH relacionadas com a seleção, atribuição, desenvolvimento, educação, promoção, avaliação e remuneração do *staff* (Gunz e Peirpel, 2007). As práticas de gestão de carreira revelam-se uma ferramenta fundamental na promoção do potencial e do capital humano, uma vez que permitem o desenvolvimento de competências no indivíduo que conduzem à construção de carreiras de sucesso e ao incentivo de melhores níveis de desempenho organizacional (Greenhaus *et al.*, 2000). Portanto, será analisado na Lusitania

quais as práticas de gestão de carreira que esta utilizada e como são praticadas. De forma a compreender as práticas utilizados foi necessária a recolha de informação através de documentos internos e de entrevistas.

As práticas de carreira que são utilizadas na Lusitania são a mobilidade, a AF, a gestão de sucessão e a gestão de talentos.

A mobilidade refere-se aos padrões de transição existentes dentro de uma organização ou em várias organizações ao longo da vida profissional de um indivíduo (Lam *et al.*, 2012). Destarte, a mobilidade poderá ser interna ou externa, A mobilidade externa refere-se à mudança de emprego voluntária que envolve a mudança de organizações (Lam *et al.*, 2012) enquanto que a mobilidade interna diz respeito à mudança de funções dentro de uma organização (Ivancevich, 2007). Os movimentos de carreira internos existentes nas organizações são o movimento hierárquico (Slay e Taylor, 2007), o movimento técnico/funcional (Slay e Taylor, 2007), o movimento lateral (Ivancevich, 2007) e movimento descendente (Gomes *et al.*, 2008). Assim, será analisado na empresa quais as possibilidades de mobilidade existentes e como é feita essa mobilidade.

A AF é definida como o processo sistemático e deliberado de recolha e obtenção de informação detalhada, objetiva e importante relacionada com o trabalho, as atividades e as tarefas que estão atualmente a ser desempenhadas ou que serão desempenhadas no futuro (Pearn e Kandola, 1993, citado por Taylor 2010; Henman e Henman 2002, citado por Ivancevich, 2007). A AF, de todas as atividades de GRH, é a atividade primordial, pelo facto de todas as outras funções de RH, especialmente pessoal, depender da execução com sucesso desta atividade (Caruth, Caruth e Paine, 2009, citado por Taylor, 2010). Deste modo será necessário analisar na Lusitania, através dos documentos de AF, em que posições e as componentes utilizadas para a elaboração dessa análise.

A gestão de sucessão localiza, prepara candidatos para a reposição de futuras vagas nas posições (Leibowitz, 1986). Esta engloba um conjunto de atividades que visam assegurar que em qualquer momento a organização tem pessoas suficientes com capacidade, conhecimento, atributos pessoais e experiência necessária para ocupar as posições (Taylor, 2010). A gestão de sucessão poderá ser formal e informal. Quando é formal, normalmente segue uma série de etapas distintas (Bechet, 2008, citado por Taylor, 2010). Este processo tem em consideração as necessidades e os planos de toda a organização, portanto tem maior credibilidade entre os

funcionários que se sentem parte deste processo (Leibowitz *et al.*, 1986). Assim, as etapas principais na gestão de sucessão são: identificação das posições críticas; definição das competências; identificação e avaliação de possíveis candidatos; planos de aprendizagem e de desenvolvimento; e revisão do progresso dos sucessores identificados. A gestão de sucessão tem um papel fundamental neste projeto por ser um dos métodos de gerir a carreira. Desta forma será analisado na Lusitania como é feita a sucessão e se esta está a ser bem realizada.

Por último, a gestão de talentos refere-se às políticas, práticas e sistemas implementados pela organização para organização que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos seus funcionários com o objetivo de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem na organização (Gomes *et al.*, 2008). Portanto, será analisado na Lusitania as políticas, práticas e sistemas que esta tem de modo a gerir os seus talentos.

6. Metodologia

Neste projeto o objetivo será o desenvolvimento de um plano de sucessão na Lusitania, de forma a gerir a carreira dos funcionários.

Como tal, numa primeira fase será feita a recolha de informação associada à gestão de carreira, nomeadamente o *draft* do modelo de gestão de carreira, o contrato coletivo do trabalho (CCT), documentos de AF e as fichas de avaliação.

Numa segunda fase, de acordo com a informação recolhida será preparado uma entrevista com a direção da área de sinistros e com o diretor do Desenvolvimento Organizacional de modo a compreender quais as práticas de gestão de carreira estão a ser efetuadas e como estão a ser praticadas. No Anexo 1 está apresentado o guião de entrevista necessário para perceber estas questões.

Após a recolha de dados e da entrevista será feito o diagnóstico onde será descrito quais as práticas de gestão de carreira utilizadas e como estas estão a ser realizadas na empresa. Através desta análise foi diagnosticado como a carreira é entendida pela empresa e o acompanhamento dos funcionários ao longo da sua permanência na empresa, como é realizado o planeamento de necessidades a nível de pessoal, qual é o processo de recrutamento interno, como é identificado as formações para as diferentes fases do percurso de evolução profissional, como é realizada a análise de funções, quais as possibilidades de evolução de carreira existentes na empresa para os colaboradores, quais os aspetos principais na igualdade de oportunidades de ingresso e de promoção, como é feita a sucessão na área e por último quais os critérios de avaliação dos candidatos para evolução.

De acordo com o diagnóstico efetuado e em comparação com a revisão da literatura realizada será identificado as lacunas existentes na gestão de carreira da Lusitania, isto é, será analisado como está a ser realmente efetuado na empresa e como deveria estar a ser realizado. As falhas identificadas na Lusitania são, nomeadamente, na AF, na sucessão e nos critérios de avaliação utilizados.

Posteriormente será apresentado a proposta de intervenção, o desenvolvimento de um plano de sucessão formal e será indicado e explicado as melhorias nas várias etapas do processo de sucessão. As melhorias serão a definição das posições críticas que devem ser incluídas no processo, o desenvolvimento da análise de funções completa, a identificação dos candidatos para as posições críticas, a introdução de novos critérios de avaliação dos funcionários, sendo estes os

requisitos de formação e o tempo mínimo de permanência na função, inserção de uma nova forma de avaliação de potencial, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, a formação e estratégias para apoiar a transferência do candidato para a posição crítica, a orientação.

Seguidamente será exposto as formas de implementação do processo, nomeadamente como os funcionários irão ter conhecimento desta nova forma de sucessão e como será feita a verificação ao longo do tempo se este novo sistema está a funcionar. Desta forma, será identificado quais os recursos e custos associados à proposta de intervenção.

Por último será apresentado através do Microsoft Project, as etapas do projeto de intervenção, a calendarização e os intervenientes em cada etapa.

Portanto a metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto em questão assenta na recolha, sistematização e análise de informação. Os métodos utilizados para a elaboração do projeto foi principalmente a análise documental e entrevistas com a Dra. Ana Isabel Carvalho, diretora da área de sinistros e com o Dr. Nuno van Zeller, diretor do Desenvolvimento Organizacional.

7. Caracterização da empresa

A Lusitania Companhia de Seguros, SA é uma organização que está integrada no Grupo Montepio, sendo uma das maiores seguradoras a operar em Portugal no setor terciário e de capital integralmente nacional. Foi fundada em 1986 e a sede social está localizada na Rua São Domingos da Lapa, nº35, 1249-130 Lisboa.

A missão da Lusitania é oferecer segurança de forma distinta e a visão é alcançar níveis superiores de rentabilidade e solvabilidade, fortalecida por valores humanistas, parcerias sólidas e uma organização flexível, motivada, de elevada eficiência e qualidade. A organização baseia-se em princípios de atuação permanente, sendo esses:

- Manutenção de elevados níveis de eficiência e qualidade;
- Promoção de uma política de aplicação de recursos;
- Constituição de uma carteira de ativos adequada para enfrentar as responsabilidades assumidas;
- Incremento da quota de mercado;
- Valorização permanente de todos os colaboradores;
- Estímulo à inovação;
- Qualidade elevada e disponibilidade no serviço a prestar a segurados e clientes;
- Estrita observância das leis;
- Baseada em valores humanistas e parcerias sólidas.

A governação da empresa assenta diretamente no Conselho de Administração, ao qual compete a definição da estratégia global de longo prazo e a gestão de atividade corrente da empresa. No Anexo 2 está a apresentado o organigrama da Lusitania.

A Lusitania está certificada pelo ISP (Instituto de Seguros de Portugal), em que está autorizada a exercer a atividade seguradora e resseguradora, em Portugal, nos seguintes ramos, modalidades e grupos de ramos Não Vida:

- Ramos Não Vida: proteção jurídica e Assistência;
- Modalidades dos Ramos Não Vida: outras, caução direta, emprego e perda de lucros;

- Grupos de Ramos: seguro de acidentes e doença, seguro aéreo, seguro automóvel, seguro marítimo e transportes, seguro de incêndio e outros danos (IOD).

O negócio core da Lusitania assenta na comercialização de seguros Não Vida, em que as principais áreas de negócio são automóvel, responsabilidade civil (RC), saúde, acidentes e IOD. Estes seguros são proporcionados tanto para particulares como para empresas.

A Lusitania promove investimento no aperfeiçoamento pessoal e profissional dos seus colaboradores, em que através de formações promovidas pela empresa os funcionários desenvolvem e atualizam de forma contínua os seus conhecimentos e competências. A empresa considera os seus colaboradores o ativo mais importante para obter valor, assim, esta tem uma valorização permanente de todos os colaboradores, direcionando muita atenção para a área de RH. Todos os colaboradores têm um tratamento justo e igualitário no que diz respeito à promoção de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

A Lusitania apoia diversas atividades culturais e desportivas, por estar consciente que as empresas devem intervir na sociedade para além da sua atividade. Apoia e incentiva, igualmente, diversas associações que prestam serviço e que apoiam a comunidade.

Em 2003, a Lusitania foi distinguida com o prémio de um “caso de sucesso na gestão dos fatores determinantes da produtividade” pela Associação Industrial Portuguesa. Em 2007 foi considerada, pelo segundo ano consecutivo, uma das 25 melhores empresas para se trabalhar em Portugal, sendo distinguida com o prémio “*Great place to work*”.

Política de Recursos Humanos

A Lusitania conta com mais de 25 anos de atividade e o capital humano foi sempre uma principal componente da empresa, sendo o fator diferenciador que dá vantagem competitiva à Lusitania. Deste modo, o objetivo da organização é ir ao encontro das expectativas, quer a nível pessoal como profissional do seu ativo humano, que diariamente contribui com o seu melhor para o sucesso sustentável da Lusitania.

A 31 de Dezembro de 2012, a Lusitania contava com um ativo humano de 656 colaboradores, distribuídos pelas diferentes áreas da empresa.

As políticas de recursos humanos da empresa encontram-se desenvolvidas de forma a assegurar uma resposta rápida e efetiva às necessidades do negócio. A Lusitania de forma a gerir

os seus colaboradores tem várias práticas de RH, nomeadamente, o planeamento de RH, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento de carreira e compensação.

O planeamento de carreira é efetuado na medida em que a organização identifica as oportunidades e necessidades disponíveis e os funcionários identificam as suas aspirações, assim, os funcionários seguem um plano de carreira específico.

O recrutamento interno constitui uma prática privilegiada na Lusitania. O objetivo incide no reforço da mobilidade e desenvolvimento profissional e pessoal do capital humano. A seleção dos funcionários é efetuada através da avaliação do desempenho e potencial.

Quanto à avaliação de desempenho, esta provém de duas fontes, pela chefia direta e pelo próprio colaborador (autoavaliação). O objetivo central deste processo recai na melhoria sustentada do desempenho dos colaboradores e no suporte à atribuição de mérito.

No que respeita à formação, esta é entendida como uma prática cujo objetivo final incide no desenvolvimento de novas competências e conhecimento dos colaboradores. O objetivo da formação será dotar o capital humano das ferramentas necessárias para responder aos constantes desafios que se deparam na sua posição.

A compensação na Lusitania refere-se principalmente à remuneração. Esta remuneração está associada ao nível e escalão que os funcionários se encontram, dependendo no entanto da complexidade das tarefas associadas a cada nível. Assim, esta compensação depende do desempenho que os funcionários têm na posição atual.

8. Análise da Informação Recolhida

8.1. Práticas de gestão de carreira

Neste capítulo será descrito quais as práticas de gestão de carreiras estão atualmente a ser praticadas na Lusitania e como estão a ser realizadas. Como tal, será exposto como a carreira é entendida pela empresa e o acompanhamento dos funcionários ao longo da sua permanência na empresa, como é realizado o planeamento de necessidades a nível de pessoal, qual é o processo de recrutamento interno, como é identificado as formações para as diferentes fases do percurso de evolução profissional, como é realizada a AF, quais as possibilidades de evolução de carreira existentes na empresa para os colaboradores, quais os aspetos principais na igualdade de oportunidades de ingresso e de promoção, como é feita a sucessão na área e por último quais os critérios de avaliação dos candidatos para evolução.

É de realçar que a informação necessária para desenvolver este diagnóstico das práticas de gestão de carreira foi obtida através de documentos fornecidos pela empresa e entrevistas com a diretora da área de sinistros, a Dra. Ana Isabel Carvalho e o diretor do Desenvolvimento Organizacional, o Dr. Nuno van Zeller.

8.1.1. Carreira e acompanhamento dos funcionários

Segundo o entrevistado a carreira na Lusitania é vista como a sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Desta forma, a evolução de carreira refere-se às funções que os funcionários ocupam ao longo da sua carreira na organização, podendo ser através de promoção, progressão e a reorientação de carreira.

De acordo com o entrevistado a Lusitania já não efetua recrutamento externo há três anos. Contudo, sempre que havia admissões, estas eram duas vezes por ano, em Março e em Outubro. Aquando da entrada na companhia os funcionários usufruem de um curso de acolhimento que tem a duração de dez dias. Inicialmente é explicado aos novos funcionários a descrição geral da Lusitania, isto é, o que é a companhia, a cultura, quantos empregados têm e o que faz. Posteriormente é exposta a matéria de seguros, primeiramente com noções gerais e em seguida é explicado os ramos específicos de cada um dos seguros. Por último, para os funcionários que pretendem seguir a área comercial tem dois módulos adicionais. Após este curso os funcionários começam por desempenhar funções, inicialmente de menor complexidade e à

medida que vão evoluindo, vão desempenhando funções de maior complexidade. No entanto a Lusitania inicialmente não tem um mentor que orienta os funcionários, sendo o responsável de área que desempenha a função de mentor, que orienta e acompanha os funcionários na sua primeira função.

Todos os funcionários da Lusitania dispõem de oportunidades de desenvolvimento ao longo da sua carreira, sendo essas as formações. Não obstante destas oportunidades os funcionários tem um papel ativo na evolução e orientação da sua carreira, principalmente quando preenchem as fichas de avaliação sobre o seu desempenho e potencial (autoavaliação), quando solicitam para mudar de carreira ou quando requererem formações de forma a melhorar as suas fraquezas.

8.1.2. Planeamento de necessidades

Geralmente as necessidades são apuradas na elaboração do orçamento. De forma a haver este planeamento, é indispensável haver informações de como irá decorrer o ano seguinte, isto é, se o negócio vai evoluir ou não. De forma a obter estas informações é necessária a programação de previsões como irá decorrer o ano. De acordo com o entrevistado, na Lusitania existem duas formas de apurar o planeamento de necessidades:

- a) Os diretores de cada área quando elaboram o orçamento, através de previsões, em que sabem como vai evoluir o negócio, identificam se necessitam de novos funcionários;
- b) A administração dependendo do que quer fazer no ano seguinte, por exemplo, se quiser ter novas áreas ou aprofundar mais uma área em concreto, identificam se precisam de novos funcionários.

Após a elaboração do orçamento se for necessário novos funcionários, o recrutamento terá que ser aprovado pela administração. Após ser aprovado o departamento de RH é informado do número e o perfil dos profissionais necessários para preencher as vagas e deste modo começam o processo de recrutamento, de forma a encontrar os funcionários com o perfil adequado para desempenhar as funções.

Na Lusitania pode, igualmente, existir situações pontuais. Quando têm uma necessidade imediata que não foi planeada o diretor de área reporta à administração a necessidade de um funcionário e se for aprovado é requisitado ao departamento de RH a necessidade, informando

qual a função vaga e o tipo de perfil que necessitam. Posteriormente através do processo de recrutamento os RH encontram o funcionário com o perfil adequado para preencher a vaga.

8.1.3. Recrutamento interno

Na Lusitania é dada prioridade ao recrutamento interno, sendo identificados os colaboradores com potencial e competências capazes de satisfazerem as necessidades projetadas a curto e médio prazo, desenvolvendo assim a mobilidade interna dos colaboradores.

Segundo o entrevistado, na organização o recrutamento interno é executado de duas formas:

- Pelos RH da organização: quando abre uma vaga os RH são informados pela administração ou pelo diretor dessa área. A administração ou o diretor informa qual a função vaga e qual o perfil necessário para ocupá-la. Após isso os RH procuram na companhia os colaboradores com o perfil adequado para desempenhar essa nova função. Quando é encontrado o funcionário, este será informado desta oportunidade e reportará a sua resposta se deseja ou não ocupar a nova função;
- Pelo anúncio de vagas: esta técnica foi apenas implementada ultimamente. As vagas são anunciadas internamente, na intranet, identificando qual a posição e quais os requisitos necessários para ocupá-la. Os funcionários que estão interessados nessa posição candidatam-se. Inicialmente o departamento de RH analisa todas as candidaturas, vê quem tem o perfil para exercer a nova função e seleciona um conjunto de candidatos mais adequados. Posteriormente é feito entrevistas pelos RH e testes psicotécnicos e através destas técnicas, analisam quem está mais apto para ocupar a nova função.

Nas duas formas, após ser encontrada o colaborador adequado para desempenhar a função, haverá um processo de negociação entre as chefias, a nova e a antiga, e um técnico de RH para que esse funcionário escolhido seja cedido para a nova posição.

8.1.4. Formações

De acordo com o entrevistado, as formações que irão decorrer durante o ano na Lusitania são planeadas aquando da elaboração do orçamento e advém de três vias:

- a) As chefias diretas através das fichas de avaliação ou da análise direta identificam quais as fraquezas dos seus funcionários e nomeiam as formações que estes necessitam para melhorar essas partes fracas;
- b) O próprio funcionário quando faz a autoavaliação, identifica quais as suas dificuldades e solicita uma formação para melhorar – quando o funcionário solicita uma formação é questionado à chefia direta se é mesmo necessário o funcionário ter a formação;
- c) A administração indica formações que advém de necessidades genéricas da companhia, isto é, esta sente que falta determinadas competências em determinados níveis que são essenciais para a organização.

Após os requisitos destas três vias, quando é feito o orçamento, estes são incluídos no plano global de formação.

Existem formações obrigatórias e não obrigatórias. As obrigatórias são realizadas em regime laboral e advém de falhas existentes no desempenho da função atual, identificadas pela chefia ou pelo próprio funcionário. Estas formações são mais específicas (técnicas/sectoriais), de modo a melhorar o desempenho numa área técnica. Normalmente estas formações são lecionadas internamente pelos responsáveis de área ou através de cursos especializados dados pela Associação Portuguesa de Seguradores (APS). Um exemplo deste tipo de formação é curso avançado de sinistros de acidentes de trabalho.

As formações obrigatórias podem igualmente derivar de lacunas existentes a nível geral da companhia, em que todos ou um grupo específico de colaboradores têm de presenciar a estas formações, sendo normalmente lecionadas por formadores externos. Neste caso a organização consulta algumas empresas especializadas nesse tipo de formação e posteriormente é escolhida uma para dar a formação. Alguns exemplos deste tipo de formação são cursos de atendimento, de liderança ou do novo acordo ortográfico.

As formações não obrigatórias são feitas fora do horário laboral. Estes cursos são frequentados por livre vontade, sendo as pessoas que decidem se querem ou não fazer os cursos. Normalmente estes cursos servem para o enriquecimento pessoal, por exemplo, formação de Excel.

8.1.5. Análise de funções

A Lusitania tem atualmente documentos de AF que se baseiam para as restantes práticas de RH. Esses documentos da AF da área de sinistros estão apresentados no Anexo 2.

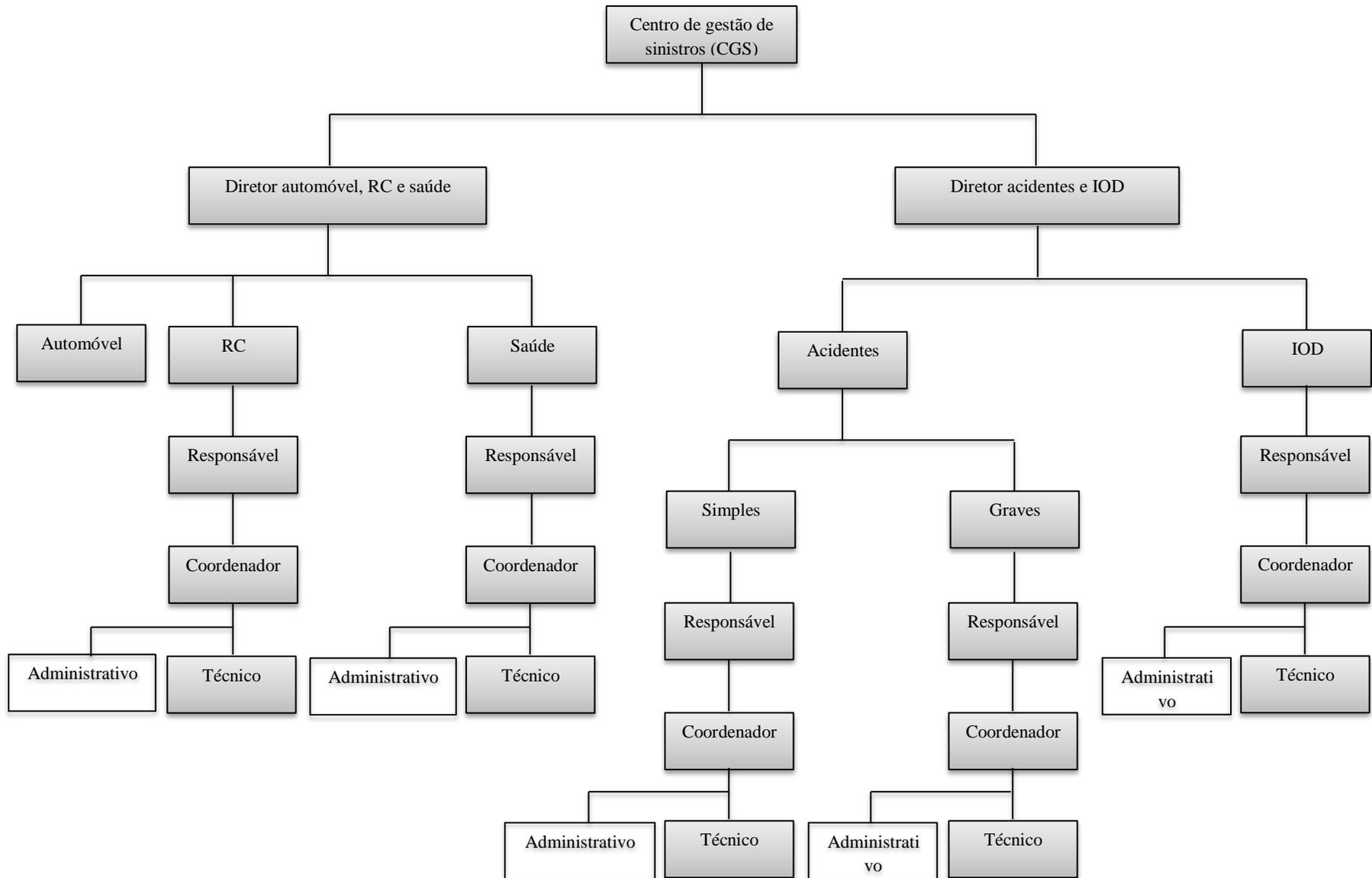
De modo a determinar como a AF é realizada e se está bem realizada foi primeiro necessário elaborar um organograma da área de sinistros, com as várias subáreas e posições existentes de modo a ter uma visão geral da totalidade das posições. Está exposto na Ilustração 11 o organograma das subáreas e posições da área de sinistros. De modo a ter uma melhor visão do que se trata cada subárea e posições foi elaborada uma breve descrição. A breve descrição das subáreas está presente no Anexo 3 e a breve descrição das posições encontra-se na Tabela 3. É de realçar que o organograma da área de sinistros foi elaborado com auxílio do diretor do Desenvolvimento Organizacional.

Assim, foi identificado que a AF está realizada apenas para as subáreas de automóvel, saúde e IOD, faltando no entanto realizar para as subáreas RC e acidentes. A análise está realizada para as seguintes funções: Diretor automóvel, saúde e RC, diretor acidentes e IOD, responsável saúde, responsável IOD, técnico danos corporais, técnico danos materiais, técnico Indeminização direta ao segurado (IDS) credor, técnico IDS devedor, técnico pré-gestão, técnico peritagens, técnico averiguações, técnico acordos, técnico jurídico, administrativo automóvel, técnico saúde e técnico IOD.

As componentes que a atual AF apresenta são o código da função, nome da função, direção, área, dependência funcional, ligações funcionais, equipamento necessário para o desempenho da função, principais atividades e tarefas.

A AF atual foi elaborada pela direção da área de sinistros, sendo esses o diretor de automóvel, RC e saúde e o diretor de acidentes e IOD.

Desenvolvimento de um plano de sucessão



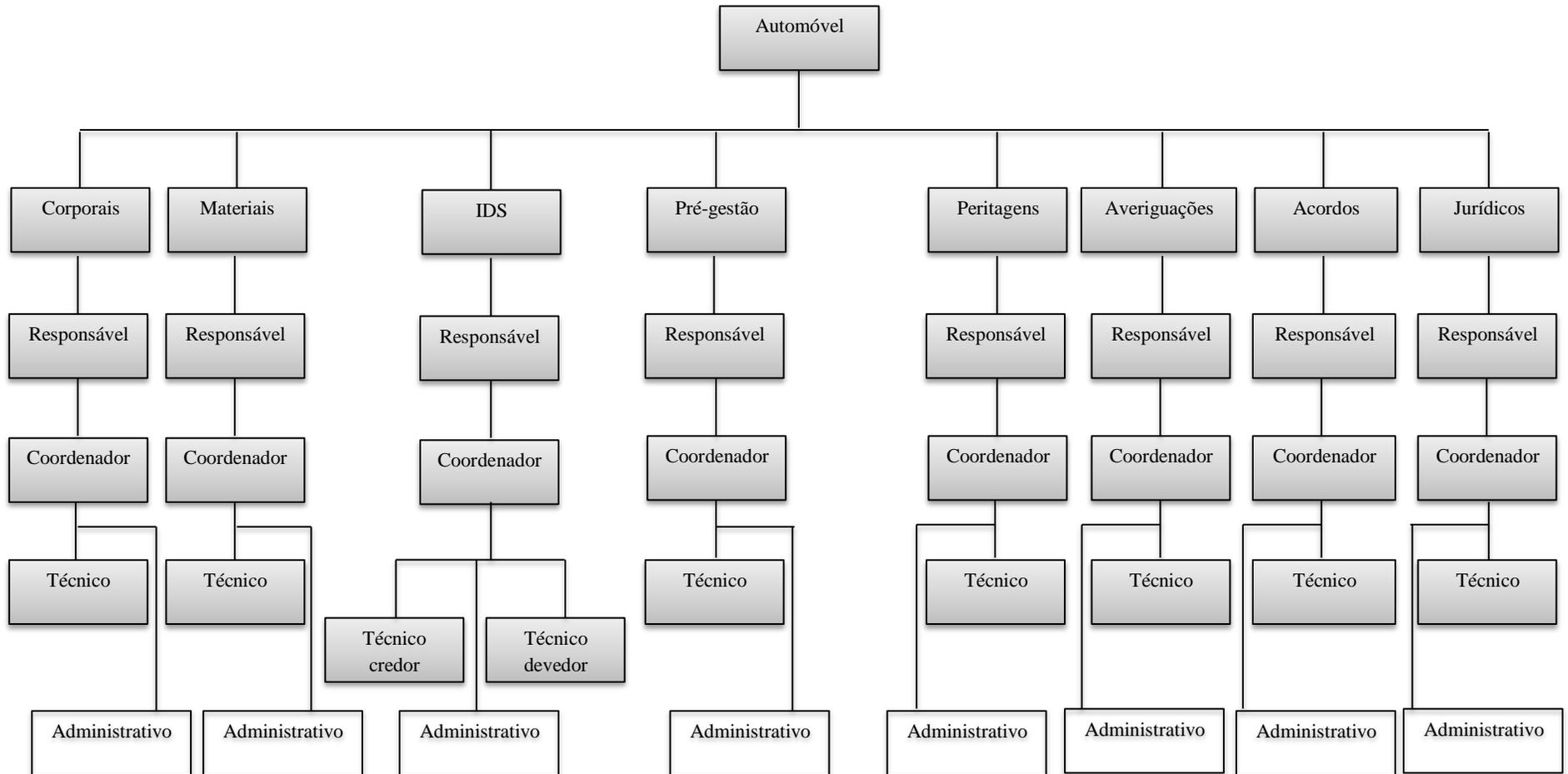


Ilustração 11: Organograma com as subáreas e posições da área de sinistros

Desenvolvimento de um plano de sucessão

Funções	Descrição
Diretor automóvel, RC e saúde	Executa atividades de gestão de sinistros automóvel, RC e saúde, gere a equipa de trabalho (os responsáveis, os coordenadores, os técnicos e os administrativos), gere a área a nível administrativo e participa em atividades globais onde representa a Lusitania junto de organismos e entidades.
Diretor acidentes e IOD	Executa atividades de gestão de sinistros de saúde e IOD, gere e implementa procedimentos, comunica com o CGS, controla a qualidade interna e externa, gere os RH das suas áreas (responsáveis, coordenadores, técnicos e administrativos).
Responsável	Gere os sinistros da subárea, define e controla os processos, gere as reclamações, acompanha os seguros nesta área, gere a área a nível administrativo, gere a equipa de trabalho (coordenadores, técnicos e administrativos).
Coordenador	Acompanha os seguros na subárea, gere a área a nível administrativo e gere a equipa de trabalho (técnicos e administrativos).
Técnico danos corporais	Analisa os sinistros automóveis em que existem danos corporais, apoiam a atividade administrativa e apoiam a equipa a nível operacional.
Técnico danos materiais	Analisa os sinistros automóveis em que existem danos materiais e que não entram dentro da convenção IDS.
Técnico IDS credor	Regula os sinistros que estão dentro da convenção IDS, relativamente ao credor.
Técnico IDS devedor	Regula os sinistros que estão dentro da convenção IDS, relativamente ao devedor.
Técnico pré-gestão	Abre os sinistros quando chegam à companhia, e depois encaminham-nos para as outras áreas (IDS, Materiais ou Corporais).
Técnico peritagens	Apoia a gestão de sinistros. Quando ocorrem acidentes vê as viaturas para acompanhar os orçamentos de reparação, para além de verem se existe alguma hipótese de fraude.
Técnico averiguações	Apoia a gestão de sinistros. Atua quando existe hipótese de fraude e faz as investigações necessárias para tirar ou não as dúvidas de fraude.
Técnico acordos	Apoia a gestão de sinistros. Atua quando é necessário fazer acordos com os lesados quanto aos valores das indemnizações, devido a danos corporais ou materiais.
Técnico jurídico	Apoia a gestão de sinistros no que tem a ver com ação judicial, representa a Lusitania junto da CIMASA (Centro de informação, mediação e arbitragem de seguros automóveis), faz a gestão no âmbito da CRS e avisa e atualiza os processos mais graves ao resseguro e participa nas reuniões com as resseguradoras.
Técnico RC e cauções	Analisa os sinistros desta área, apoiam a atividade administrativa e apoiam a equipa a nível operacional.
Técnico saúde	Analisa os sinistros de saúde, gere a atividade administrativa e gere a produção das apólices.
Técnico acidentes simples	Analisa os sinistros que advém de acidentes considerados simples e apoiam a atividade administrativa.
Técnico acidentes graves	Analisa os sinistros que advém de acidentes considerados graves e apoiam a atividade administrativa
Técnico IOD	Analisa os sinistros de IOD, gere o contencioso dos processos de sinistros e recebe as reclamações.
Apoio operacional	Apoia a gestão de sinistros, no trabalho administrativo da área e também tem funções mais simples na pré-gestão.

Tabela 3: Breve descrição das posições da área de sinistros

8.1.6. Possibilidades de evolução

Segundo o entrevistado, os funcionários podem evoluir para níveis de responsabilidade superiores dentro do mesmo ramo funcional, podendo ser através de uma evolução vertical – a promoção – ou através de uma evolução horizontal – a progressão.

A promoção refere-se à transição de um nível do CCT para outro mais qualificado e de maior responsabilidade. A promoção é feita através das fichas de avaliação, em que é analisado se o funcionário teve um bom desempenho e se tem potencial para ter uma promoção. A promoção tem associado um aumento salarial. Na Ilustração 12 está visível a promoção na área de gestão de sinistros.

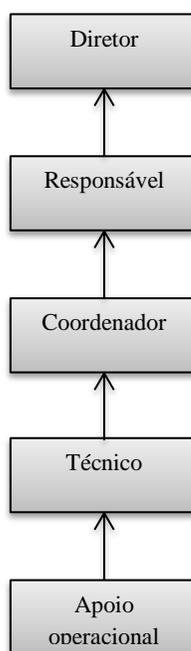


Ilustração 12: Exemplo de promoção na área de sinistros

A progressão refere-se à evolução dentro da mesma função para um nível intermédio de competências superiores. Estes níveis intermédios são criados pela organização, pelo facto dos níveis do contrato serem muito limitativos. Os níveis das posições de técnico estão expostos no Anexo 5. A progressão é feita através das fichas de avaliação, em que é analisado se o funcionário teve um bom desempenho para ter uma progressão. A progressão tem associado um aumento salarial. Na Lusitania a progressão poderá ser de nível ou apenas salarial. Na Ilustração 13 está observável a progressão na área de gestão de sinistros.

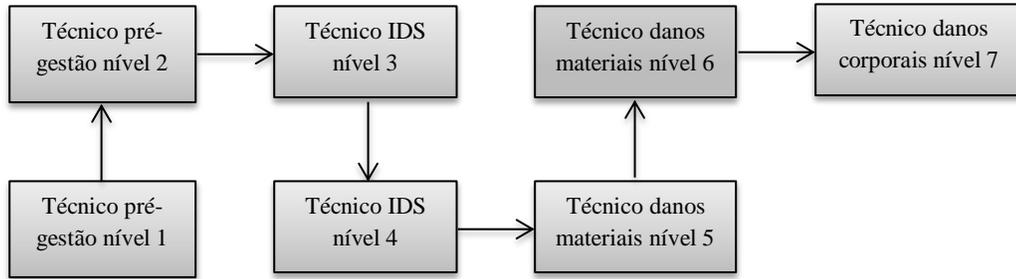


Ilustração 13: Exemplo de progressão na área de sinistros automóvel

De acordo com o entrevistado, os funcionários também poderão evoluir para funções noutras áreas funcionais, sendo denominado como mobilidade funcional ou reorientação de carreira. A reorientação de carreira constitui um processo que visa enquadrar os colaboradores em áreas para as quais o seu potencial seja relevante, isto é, em que tenham perfil para ter um bom desempenho. O processo de reorientação de carreira pode ocorrer de três formas:

- Existe uma vaga e os RH procuram uma pessoa para ocupar uma função;
- Os funcionários na autoavaliação indicam que querem mudar de função;
- A chefia direta expõe aos RH que o colaborador tem perfil para estar noutra função.

Após isto, é feito testes psicotécnicos e entrevistas de modo a saber se a pessoa tem perfil para ter um bom desempenho na nova função. Quando entram para a função têm um período de experiência de doze meses. Se o colaborador tiver um bom desempenho na nova posição fica colocada, se não tiver um bom desempenho volta para a posição anterior. Na Ilustração 14 está apresentado um exemplo de reorientação de carreira, dentro da área de gestão de sinistros.

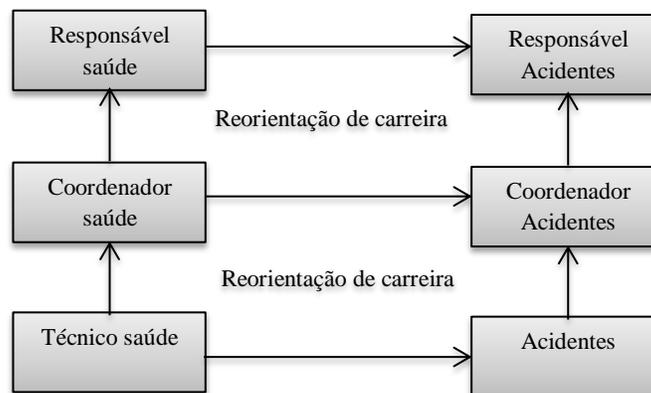


Ilustração 14: Exemplo de reorientação de carreira da área de saúde para a área de acidentes

A promoção, progressão e reorientação de carreira depende do recrutamento interno, ou seja, se existem vagas nas funções e se o colaborador tem o perfil necessário para ocupar uma nova função. Se houver vaga haverá promoções, progressão e reorientação de carreira, se não houver vaga e os funcionários nas fichas de avaliação se destacarem, estes terão uma progressão salarial em que será dada uma gratificação pelo seu esforço e mostra que a empresa está satisfeita com o seu trabalho.

8.1.7. Igualdade de oportunidades

A Lusitania rege-se pelo Código de Ética que define os princípios e as regras a observar pela empresa. Nesse código está incluído a igualdade de oportunidades, em que está descrito que a organização possui políticas e procedimentos que estão orientados no sentido de impedir a discriminação e o tratamento diferenciado. A companhia não permite qualquer forma de coação moral ou psicológica, nem comportamentos ofensivos da dignidade da pessoa humana. Assim, garante a igualdade de oportunidades de ingresso e promoção, apostando no incentivo ao desenvolvimento individual, valorizando as competências e a experiência dos seus colaboradores. Desta forma é dada as mesmas oportunidades a todas os colaboradores e apenas o que distingue os funcionários são o seu desempenho, as competências e o potencial.

8.1.8. Sucessão

Segundo o entrevistado, a sucessão normalmente é feita pela pessoa que está em segundo lugar, ou seja, a que substitui o chefe quando ele não está, sendo essa a que tem mais experiência e capacidades para ocupar um lugar na liderança. Se não houver nenhum colaborador adequado para ocupar a posição, normalmente é solicitado um colaborador de outra área que tenha os requisitos necessários. Quando uma saída é planeada, por exemplo, a reforma, a pessoa que ocupa a posição de liderança já prepara alguém para ocupar a sua função quando sair. A aposta no funcionário que irá suceder é sempre acordada entre a atual e futura chefia e os RH. Desta forma, é visível que a sucessão na Lusitania é informal.

De forma a haver a sucessão os funcionários são avaliados, através das fichas de avaliação e aqueles que se destacam por ter um elevado desempenho e potencial, são os funcionários indicados pela direção para ocuparem as posições num nível intermédio superior. Após a

sucessão os funcionários são avaliados em Julho, contudo estas avaliações servem apenas para regular os funcionários.

Existem situações pontuais em que não é verificada a possibilidade de preparar a sucessão e recorrem ao recrutamento externo. Normalmente isto acontece por não haver ninguém na companhia com o perfil adequado para ser preparado para aquela função ou devido à dispersão geográfica, por exemplo, gerente de balcão.

8.1.9. Critérios de avaliação

O entrevistado referiu que os critérios de avaliação utilizados na empresa para haver evolução são os que constam nas fichas de avaliação, sendo esses a produtividade, a responsabilidade, o relacionamento e específicos (critérios específicos na área avaliada), que refere-se ao desempenho e o potencial. Os subfactores em cada um dos critérios dependerão das funções que estão a ser avaliadas. No Anexo 6 está apresentado as fichas de avaliação.

As fichas de avaliação são preenchidas pelas chefias diretas e pelos funcionários (autoavaliação). Após o preenchimento, as fichas são recolhidas e entregues ao diretor da área e este insere os dados em um modelo estatístico para equilibrar a exigibilidade (consoante uma escala) e após as avaliações estarem equilibradas são escolhidos os que se destacam por ter os elementos da avaliação elevados. Os responsáveis de cada área elaboram propostas de mérito dos melhores colaboradores para a administração e se for aceite é atribuído mérito a estes funcionários e conseqüentemente têm uma promoção ou progressão. Esta promoção ou progressão tem associada uma compensação monetária. As fichas são preenchidas duas vezes por ano, em Março e em Julho, sendo apenas as de Março que são utilizadas para a sucessão, enquanto que as de Julho servem apenas para regular os funcionários.

8.2. Contrato Coletivo do Trabalho

No desenvolvimento do plano de sucessão é necessário ter uma base legal, que será o contrato coletivo entre a APS e o Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora (STAS). A organização rege-se por este contrato por pertencer ao ramo das seguradoras.

Seguidamente será exposto as cláusulas que influenciam a elaboração do modelo de gestão de carreiras.

Cláusula 4.^a – Classificação profissional

1 - *Os grupos e categorias profissionais bem como as respetivas funções, eventuais graus de senioridade ou complexidade e remunerações, são definidos pelo empregador, que deverá classificar os trabalhadores abrangidos pelo CCT tendo em conta as funções que cada um efetivamente exerce, e de acordo com o enquadramento no organograma em vigor na empresa.*

2 - *Na organização interna dos recursos humanos a empresa adotará, obrigatoriamente, como referência, os grupos profissionais e respetivas bandas salariais constantes do Anexo I, o qual se aplica no caso de não existir na empresa sistema próprio de enquadramento profissional.*

Na Lusitania quando é atribuída a classificação profissional aos funcionários é necessário ter em conta esta cláusula, sendo que as classificações atribuídas aos colaboradores, de acordo com as funções desempenhadas, têm por base o CCT. No Anexo 7 está apresentado a os grupos profissionais, categorias, funções e bandas salarias do CCT.

Na área de sinistros as categorias existentes são as de diretor, gestor operacional, coordenador operacional, especialista operacional e assistente operacional. A categoria de diretor refere-se à direção de sinistros automóvel, RC e saúde e à direção de acidentes e IOD, a categoria de gestor operacional diz respeito aos responsáveis de cada subárea, a categoria de coordenador operacional refere-se aos coordenadores de cada subárea, a categoria de especialista operacional diz respeito aos técnicos de cada subárea e a categoria de assistente operacional refere-se ao apoio administrativo de cada subárea. No Anexo 8 está apresentado a tabela com a correspondência do grupo profissional e categoria do CCT com as posições na área de sinistros.

Cláusula 5.^a – Avaliação de desempenho

- 1- *As empresas deverão instituir sistemas de avaliação de desempenho profissional.*
- 2- *O sistema de avaliação de desempenho deverá contemplar, obrigatoriamente, os seguintes aspetos:*
 - a) *Conhecimento prévio do trabalhador;*
 - b) *Existência de mecanismos de recurso do resultado da avaliação.*
- 3- *O resultado da avaliação deverá ser tido em conta, entre outros critérios, nas promoções facultativas, na atribuição de remunerações que excedam os mínimos obrigatórios, bem como na atribuição de eventuais prémios facultativos.*

A avaliação de desempenho é uma forma da Lusitania avaliar os seus funcionários, sendo por isso necessário seguir esta cláusula. O desempenho é avaliado aquando do preenchimento das fichas de avaliação. Estas fichas são preenchidas pelos chefes diretos e pelos próprios funcionários, pois são estes os que conhecem melhor o funcionário. O resultado destas avaliações influencia a promoção e progressão dos colaboradores da companhia.

Cláusula 7.^a – Promoções e progressão salarial

- 1- *As promoções e progressões salariais nas bandas correspondentes às categorias profissionais devem pautar-se por critérios objetivos e transparentes que tenham em conta entre outros os seguintes fatores:*
 - a) *Avaliação de desempenho;*
 - b) *Formação profissional da iniciativa da empresa e respetivo grau de aproveitamento;*
 - c) *Anos de experiência na categoria e no empregador;*
 - d) *Situação económica e financeira da empresa.*
- 2- *Sem prejuízo de o empregador definir o seu próprio sistema de promoções e progressões salariais, os trabalhadores com as categorias profissionais de especialista operacional ou de assistente operacional que, decorridos 10 anos após a respetiva admissão na empresa, não tenham sido promovidos a categoria de banda salarial superior têm direito a promoção na carreira ou um acréscimo de remuneração mensal por mérito de valor acumulado não inferior a 10 % do valor mínimo obrigatório da banda salarial da respetiva categoria, verificadas cumulativamente as condições seguintes:*
 - a) *Terem obtido em 6 anos daqueles 10 um valor médio igual ou superior a 70 % do máximo possível nas avaliações de desempenho efetuadas pela empresa;*
 - b) *Terem obtido um valor não inferior a 75 % do máximo possível na avaliação de desempenho no ano que precede a evolução na carreira ou na banda salarial;*
 - c) *A situação económica e financeira da empresa o permita.*

A Lusitania efetua promoções e progressões aos seus colaboradores. Como tal tem de seguir esta cláusula de forma a saber quais os critérios que podem ser utilizados para definir se um funcionário deverá ou não ter uma promoção ou progressão. Nesta cláusula também está estipulado uma a promoção obrigatória dos funcionários e em que termos poderá ocorrer. Assim,

os funcionários têm uma promoção ou progressão salarial após 10 anos da sua entrada na organização.

Cláusula 10.^a – Mobilidade funcional

- 1- *O empregador pode, quando o interesse da empresa o exigir, encarregar temporária ou definitivamente o trabalhador de funções não compreendidas na atividade contratada ou inerentes ao grupo profissional a que pertence desde que tal não implique modificação substancial da posição do trabalhador.*
- 2- *A ordem de alteração de funções deve ser devidamente justificada e, quando tiver carácter temporário, indicar a duração previsível da mesma, que não deve ultrapassar um ano.*
- 3- *Havendo alteração definitiva de funções nos termos desta cláusula, será assegurada ao trabalhador formação profissional adequada e reclassificação de acordo com as novas funções a desempenhar, sem prejuízo do disposto nos números seguintes.*

Na Lusitania a mobilidade funcional é uma das tipologias de evolução da organização. Nesta cláusula está estipulado em que situações poderão ocorrer mobilidade funcional e o que deverá ocorrer aquando da mobilidade.

Principais conclusões

Da análise e tratamento dos dados dos documentos facultados pela Lusitania, nomeadamente, o *draft* do modelo de gestão de carreira, os documentos de AF, as fichas de avaliação e o CCT e das entrevistas com a direção da área de sinistros e com o diretor do Desenvolvimento Organizacional foi possível elaborar o diagnóstico da gestão de carreira na Lusitania. Através deste diagnóstico foi possível identificar as lacunas que a empresa detém a nível das práticas de gestão de carreira, nomeadamente na forma como estão a ser praticadas. De forma a identificar essas lacunas foi comparado o diagnóstico efetuado com a revisão da literatura realizada. Assim, será explicitado como estão a ser realizadas as práticas e como deveriam estar a ser realizadas.

- A AF apenas foi realizada para a subárea de automóvel, saúde e IOD e apenas para algumas posições e descreve principalmente as atividades e tarefas principais.

A AF elaborada pela Lusitania refere-se apenas às subáreas de automóvel, saúde e IOD, faltando no entanto, a análise para as posições das subáreas de RC e acidentes. Quanto às posições analisadas, na subárea de automóvel falta fazer a análise para as posições de responsável e coordenador. Nas subáreas de saúde e IOD falta fazer a análise para as posições de coordenador e assistente administrativo. As componentes que são utilizadas para a elaboração da análise de funções atual são o código, o nome, a direção, a área, a dependência funcional, as ligações funcionais, o equipamento necessário para o desempenho da função, as principais atividades e tarefas.

A AF atual não segue nenhum sistema padronizado, sendo possível identificar nas análises que algumas estão mais completas que outras. Isto demonstra que a análise depende de quem a efetuou. É de salientar que a AF foi apenas elaborado com o auxílio da direção da área.

É importante e essencial realizar a AF, pelo facto de ser fundamental para todas as atividades de GRH (Caruth, Caruth e Paine, 2009, citado por Taylor, 2010), nomeadamente no planeamento de RH, no recrutamento e seleção, na avaliação de desempenho, na formação e desenvolvimento de carreira, no planeamento de carreira, na compensação e no planeamento estratégico (Gomes *et al*, 2008; Ivancevich 2007). Deste modo, torna-se essencial elaborar a AF para todas as funções da área de sinistros.

De forma a ter conhecimento das componentes necessárias para elaborar uma AF completa, será seguido as categorias de McComick (1976) (citado por Gomes *et al.*, 2008) em que identificam qual a informação necessária para elaborar a AF nomeadamente:

- Atividades (ou ações) orientadas para o trabalho, tais como as tarefas realmente desempenhadas na função, assim como os modos de execução do trabalho;
- Atividades (ou comportamentos) orientados para o funcionário;
- Comportamentos envolvidos na interação com máquinas, instrumentos e equipamentos;
- Métodos de avaliação do desempenho;
- Contexto da função e do trabalho;
- Requisitos e exigências individuais.

De modo a elaborar a AF será necessário realizar a descrição e especificação de funções (Taylor, 2010; Ivancevich, 2007). A descrição de funções é uma síntese escrita sobre aquilo que o ocupante da função faz, como o faz e sob que condições (Gomes et al., 2008). Aquando da elaboração desta descrição será necessário conter informações tais como: título, resumo, equipamentos, ambiente e atividades (Ivancevich, 2007).

Na elaboração da especificação de função será necessário conter informação sobre as capacidades, conhecimentos, aptidões, competências, traços de personalidade, educação, e experiência, isto é, os atributos e requisitos necessários para ocupar a função (Gomes et al., 2008; Taylor, 2010).

É de salientar que de forma a desenvolver uma AF completa e precisa será necessário o apoio das chefias e dos funcionários atuais e os anteriores das posições.

- A sucessão na Lusitania é informal e não tem por base nenhum processo.

Na Lusitania a sucessão normalmente é feita pela pessoa que está em segundo lugar e que substitui o chefe quando ele não está, por ser a pessoa que supostamente terá mais experiência e capacidades para ocupar as posições críticas. Assim, esta não segue nenhum processo de forma a localizar e preparar os funcionários para as posições críticas da organização. Desta forma, a empresa não dispõe de práticas específicas para preparar e desenvolver os funcionários para ocupar as posições seniores.

O objetivo da gestão de sucessão será localizar e preparar candidatos para a reposição de futuras vagas nas posições críticas (Leibowitz *et al.*, 1986). Assim, engloba um conjunto de atividades que visam assegurar que em qualquer momento a organização tem pessoas suficientes com capacidade, conhecimento, atributos pessoais e experiência necessária para assumir as funções seniores e críticas quando se tornam vagas (Taylor, 2010).

A gestão de sucessão poderá ser informal e formal, contudo o processo formal é o mais relevante para a elaboração do projeto pelo facto de ter em consideração as necessidades e os planos de toda a organização, portanto tem maior credibilidade entre os funcionários que se sentem parte deste processo (Leibowitz *et al.*, 1986). Assim, a gestão de sucessão formal segue uma série de etapas distintas (Bechet, 2008, citado por Taylor, 2010), nomeadamente a definição das posições que deverão ser incluídas no processo; definição das competências; identificação e avaliação dos possíveis candidatos para ocupar essas posições; proporcionar a esses candidatos selecionados aprendizagem e desenvolvimento focado; e por último análise periódica da progressão dos candidatos selecionados.

O desenvolvimento do plano de sucessão é o ponto principal a desenvolver pelo facto de ser um método utilizado para gerir a carreira dos funcionários.

- Os critérios de avaliação para avaliar a evolução são desempenho e o potencial.

Na Lusitania os critérios de avaliação utilizados são o desempenho e o potencial, sendo estes analisados aquando do preenchimento das fichas de avaliação. No desempenho é avaliado a produtividade, a responsabilidade, o relacionamento e critérios específicos da área avaliada. É através destas fichas de avaliação que os funcionários têm promoção ou progressão. Estas são preenchidas duas vezes ao ano (Março e Julho), mas apenas as de Março são utilizadas para evolução na carreira.

Na cláusula 7.^a do CCT está mencionado que as promoções e progressões deveram pautar-se por critérios objetivos e transparentes que tenham em conta os seguintes fatores: avaliação de desempenho, formação profissional da iniciativa da empresa e respetivo grau de aproveitamento, anos de experiência na categoria e no empregador e situação económica e financeira da empresa. Segundo entrevistas com o diretor do Desenvolvimento Organizacional, foi mencionado que a Lusitania quer introduzir novos critérios de avaliação para evolução, de forma a haver uma melhor avaliação dos funcionários. Os novos critérios serão a formação e o tempo mínimo de

permanência na função. É de salientar que independentemente da introdução destes novos critérios, o desempenho e potencial continuarão a ser avaliados na Lusitania.

De acordo com estas principais conclusões retiradas do diagnóstico, será delineada uma proposta de intervenção com o objetivo de minimizar ou eliminar as falhas existentes na gestão de carreira da Lusitania. Assim, a proposta de intervenção apresentada será o desenvolvimento de um plano de sucessão formal, por ser o método utilizado para gerir as carreiras dos funcionários. Desta forma, nas etapas do plano de sucessão será apresentada várias melhorias de forma a aperfeiçoar a gestão de sucessão na área técnica da Lusitania e consequentemente a gestão de carreira.

9. Proposta de intervenção

A gestão de carreira na Lusitania é importante pelo facto de estimular o comportamento de carreira dos funcionários, onde estes desenvolvem, implementam e monitorizam os seus objetivos e estratégias de carreira (Guttering, 1986, citado por Greenhaus *et al.*, 2000). A Lusitania atualmente não tem nenhum plano implementado de forma a gerir as carreiras, sendo por isso, através deste projeto desenvolvido o plano de sucessão formal.

De modo a desenvolver o plano de sucessão, será numa primeira fase apresentado e explicado as melhorias, de acordo com o que existe atualmente e numa segunda fase será exposto as formas de implementação, isto é, como é que o plano de sucessão irá ser implementado na área de sinistros da Lusitania.

9.1. Propostas de melhorias

De forma a desenvolver o plano de sucessão foi necessário analisar na área de sinistros da Lusitania quais as práticas de gestão de carreira que estão atualmente a ser realizadas na empresa e como estão a ser praticadas. Através deste diagnóstico foi identificado lacunas a nível da realização da gestão de carreira. Assim, de modo a eliminar essas lacunas, será desenvolvido melhorias com o objetivo de aperfeiçoar a gestão de carreira na empresa.

Desta forma, será desenvolvido um plano de sucessão por ser um método de gerir a carreira. Será, no entanto, desenvolvido um plano formal pelo facto de considerar as necessidades e planos de toda a organização e ter maior credibilidade entre os funcionários que se sentem parte deste processo (Leibowitz *et al.*, 1986). Assim, para o desenvolvimento do plano de sucessão foi considerado seis etapas:

- 1ª Etapa: Identificação das posições críticas;
- 2ª Etapa: Definição das competências;
- 3ª Etapa: Identificação e avaliação dos potenciais candidatos;
- 4ª Etapa: Planos de aprendizagem e desenvolvimento focados;
- 5ª Etapa: Sucessão;
- 6ª Etapa: Revisão do progresso dos sucessores identificados.

De acordo com o processo de sucessão, foi identificado propostas de melhorias nas etapas. Na 1ª Etapa a melhoria proposta foi a definição das posições críticas da área de sinistros que devem ser incluídas no processo. Na 2ª Etapa foi proposto o desenvolvimento da AF completa. Na 3ª Etapa foi proposto três melhorias: 1) Identificação das posições sucessoras; 2) Introdução de novos critérios de avaliação; 3) Nova forma de avaliação de potencial. Na 4ª Etapa a melhoria proposta foi a oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, a formação para os candidatos identificados e na 5ª Etapa foi proposto uma estratégia para apoiar a transferência, a orientação. Estas propostas de melhoria têm como objetivo aperfeiçoar a sucessão na área de sinistros da Lusitania. Na Tabela 4 está exposto estas propostas de melhoria, para as várias etapas do processo de sucessão.

Etapas do processo de sucessão	Propostas de melhoria
1ª Etapa: Identificação das posições críticas	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das posições críticas da área de sinistros que devem ser incluídas no processo
2ª Etapa: Definição das competências	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da AF completa
3ª Etapa: Identificação e avaliação dos potenciais candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das posições sucessoras • Introdução de novos critérios de avaliação: requisitos de formação e tempo mínimo de permanência na função • Nova forma de avaliação de potencial
4ª Etapa: Planos de aprendizagem e de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento: Formação
5ª Etapa: Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia para apoiar a transferência: orientação
6ª Etapa: Revisão do progresso dos sucessores identificados	

Tabela 4: Proposta de intervenção

9.1.1. Proposta de melhoria – Definição das posições críticas da área de sinistros que devem ser incluídas no processo

A Lusitania não tem definido quais as posições críticas da área de sinistros, por isso, quando ocorre a sucessão não há diferenciação entre as posições críticas e as restantes posições. Atualmente, quando uma posição quando fica vaga, os RH são informados da vaga e do perfil

necessário e através do recrutamento interno é selecionado um funcionário para a posição vaga. Esta forma de sucessão praticada pela Lusitania poderá ter um impacto negativo para a empresa, pelo facto de uma posição crítica quando fica vaga, não tem um candidato localizado e preparado para a reposição.

Assim, nesta proposta de melhoria será identificado quais as posições críticas da área de sinistros da Lusitania com o objetivo de localizar e preparar candidatos para ocupar estas funções quando se tornam vagas. Por este facto, após a identificação destas posições críticas, estas passam a ter uma especial atenção por serem essenciais ao desenvolvimento e crescimento da organização.

A identificação das posições críticas foi feita através de um critério essencial, a criticidade. Este critério indica quais as posições que ficando vagas, terão um impacto significativo na capacidade da empresa executar o negócio normalmente, podendo causar uma perda significativa para a organização (Government of Newfoundland and Labrador, 2008)

Assim, após uma análise cuidada das posições existentes na área de sinistros, de acordo com a criticidade, foi possível identificar as posições críticas. As posições críticas identificadas são as seguintes:

- Diretor automóvel, RC e saúde;
- Diretor acidentes e IOD;
- Responsáveis (danos materiais, danos corporais, IDS, pré-gestão, peritagens, averiguações, acordos, jurídico, RC, saúde, acidentes simples, acidentes graves e IOD);
- Coordenadores (danos materiais, danos corporais, IDS, pré-gestão, peritagens, averiguações, acordos, jurídico, RC, saúde, acidentes simples, acidentes graves e IOD).

Estas posições foram consideradas as mais críticas por diversas razões:

- Apenas há um funcionário em cada posição. Desta forma, quando estas ficam vagas não há nenhum funcionário que possa continuar a desempenhar as tarefas dessas posições;
- Essas posições desempenham tarefas de supervisão de outras posições num nível inferior. Assim, quando estas ficam vagas, as posições inferiores ficam sem supervisão;
- Essas posições como desempenham tarefas de supervisão tem de ter conhecimento das posições que supervisiona e das tarefas que desempenham, ou seja, deverá ter conhecimento do trabalho dessas posições;

- Para ocupar estas posições é necessário ter um bom conhecimento da área de sinistros e das subáreas, ter experiência na área e saber liderar.

9.1.2. Proposta de melhoria – Desenvolvimento da AF completa

A Lusitania não tem definido para as posições críticas quais as competências que um colaborador necessita de ter para ocupar essas posições. No entanto, conhecer as competências dessas posições irá servir de base para identificar e avaliar os potenciais candidatos para a sucessão (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Desta forma torna-se importante definir as competências para as posições críticas definidas na proposta anterior.

Existem várias formas de determinar as competências necessárias para ocupar uma posição (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). No entanto, neste projeto será utilizada a AF, por ser uma das formas que a empresa já tem desenvolvida e por esta servir de base para todas as outras atividades de GRH. Contudo, a AF atual não está desenvolvida para todas as posições críticas e nas posições que está elaborada, não está completa. Por isso, será necessário completar as AF atuais e elaborar a AF para as restantes posições críticas que ainda não tem a análise realizada.

De modo a elaborar a AF será necessário primeiro recolher informação relativa às posições. O método utilizado para a recolha de dados será um questionário, por ser o método mais simples, rápido e acessível (Ivancevich, 2007). O questionário utilizado é denominado por formato de informações da análise de funções (*job analysis information format*) (Ivancevich, 2007:157-158) e está exibido no Anexo 9.

Esse questionário deverá ser preenchido pelos titulares das funções. Quando as posições têm mais que um funcionário, este questionário deverá ser preenchido pelos diferentes titulares da mesma função de forma a evitar a distorção da imagem da função.

Após o preenchimento por estes, o questionário preenchido deverá ser entregue às chefias diretas e estes irão acrescentar ou retirar algo, caso seja necessário. Assim, o preenchimento deste questionário permite recolher informações que ofereçam um panorama completo da função, das responsabilidades e dos requisitos necessários. De acordo com a informação presente nos questionários e nos documentos de AF atuais será desenvolvida a AF completa para as posições críticas.

A entrega e recolha dos questionários dos titulares das funções e das chefias diretas e a elaboração da AF deverão ser feitas por um técnico de RH, por ser a pessoa que está mais familiarizada com este tema.

Foi elaborado a AF para a função de diretor automóvel, RC e saúde de modo a servir de base para a realização da AF para as restantes posições críticas. Esta AF está exposta no Anexo 10.

9.1.3. Proposta de melhoria - Identificação dos candidatos

Quando a Lusitania efetua a sucessão das posições críticas não tem localizados e preparados candidatos para ocuparem essas posições. Atualmente a sucessão é feita através do recrutamento interno. O processo de recrutamento interno está apresentado na Página 44.

No entanto, esse processo de recrutamento interno para as posições críticas é um processo demorado e por vezes os candidatos não estão preparados para ocupar essas posições. Desta forma não ter candidatos localizados e preparados para as posições críticas poderá influenciar a capacidade da Lusitania executar o negócio normalmente e poderá ter impactos negativos.

Em vista dessa falha existente, será necessário identificar quais as posições que é esperado que venham a suceder às posições críticas. Tendo em conta que as posições críticas definidas anteriormente são a de diretor, responsáveis e coordenadores, será explicitado as posições que poderão suceder a essas posições. É de realçar que na Lusitania existe o nível dos diretores, dos responsáveis, coordenadores, técnicos e administrativos. Assim sendo, é esperado que para as posições críticas sucedam as posições que estão no nível abaixo. Deste modo, para as posições de diretor é esperado que suceda as posições de responsáveis, para as posições de responsáveis é esperado que suceda as posições de coordenadores e por último para as posições de coordenadores é esperado que suceda as posições de técnicos.

Na Tabela 5 está exposto mais especificamente as posições que irão suceder às posições críticas.

Posição crítica	Posições que poderão suceder
Diretor automóvel, RC e saúde	Responsável danos corporais
	Responsável danos materiais
	Responsável IDS
	Responsável pré-gestão

	Responsável RC
	Responsável saúde
Diretor acidentes e IOD	Responsável acidentes simples
	Responsável acidentes graves
	Responsável IOD
Responsável danos corporais	Coordenador danos corporais
Responsável danos materiais	Coordenador danos materiais
Responsável IDS	Coordenador IDS
Responsável pré-gestão	Coordenador pré-gestão
Responsável peritagens	Coordenador peritagens
Responsável averiguações	Coordenador averiguações
Responsável acordos	Coordenador acordos
Responsável jurídico	Coordenador jurídico
Responsável RC	Coordenador RC
Responsável saúde	Coordenador saúde
Responsável acidentes simples	Coordenador acidentes simples
Responsável acidentes graves	Coordenador acidentes graves
Responsável IOD	Coordenador IOD
Coordenador danos corporais	Técnico danos corporais
Coordenador danos materiais	Técnico danos materiais
Coordenador IDS	Técnico IDS credor
	Técnico IDS devedor
Coordenador pré-gestão	Técnico pré-gestão
Coordenador peritagens	Técnico peritagens
Coordenador averiguações	Técnico averiguações
Coordenador acordos	Técnico acordos
Coordenador jurídico	Técnico jurídico
Coordenador RC	Técnico RC
Coordenador saúde	Técnico saúde
Coordenador acidentes simples	Técnico acidentes simples
Coordenador acidentes graves	Técnico acidentes graves
Coordenador IOD	Técnico IOD

Tabela 5: Posições críticas e possíveis posições sucessoras

9.1.4. Proposta de melhoria - Introdução de novos critérios de avaliação dos funcionários

Os critérios existentes atualmente na Lusitania para avaliar os funcionários são o desempenho e o potencial. Estes são avaliados aquando do preenchimento das fichas de avaliação em Março e em Julho, pela chefia direta e pelos próprios funcionários. Contudo, irá ser introduzido novos critérios de forma a haver uma melhor avaliação dos funcionários e consequentemente uma sucessão mais confiável. Os novos critérios introduzidos serão os requisitos de formação e o tempo mínimo de permanência na função. Seguidamente irá ser explicado cada um dos novos critérios e como será feita a sua avaliação.

9.1.4.1. Requisitos de formação

Atualmente a Lusitania faculta formações aos seus funcionários, no entanto não é exigido que tenham um requisito de formações para ocuparem as posições críticas.

Desta forma, a formação passará a ser um requisito mínimo obrigatório para a sucessão, isto é, um colaborador de modo a ser selecionado para a sucessão das posições críticas necessita de presenciar às formações. Assim, será exigido e proporcionado pela organização a frequência de determinadas formações consideradas como essenciais para um bom exercício das posições críticas. Deste modo, aquando da sucessão os requisitos de formação serão analisados e só ocuparão as posições críticas os funcionários que presenciaram às formações selecionadas. Na Tabela 6 está apresentado os requisitos gerais de formação das posições críticas.

Posições críticas	Formações necessárias
Diretor automóvel, RC e saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Noções gerais de seguros (APS) • Formação específica em sinistros automóvel, RC e saúde (APS) • Liderar e motivar os colaboradores (APS)
Diretor acidentes e IOD	<ul style="list-style-type: none"> • Noções gerais de seguros (APS) • Formação específica em sinistros em acidentes e IOD (APS) • Liderar e motivar os colaboradores (APS)
Responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Noções gerais de seguros (APS) • Formação específica em sinistros de acordo com a subárea do responsável (APS) • Liderar e motivar os colaboradores (APS)

Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Noções gerais de seguros (APS) • Formação específica em sinistros de acordo com a subárea do coordenador (APS) • Liderar e motivar os colaboradores (APS)
---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 6: Proposta dos requisitos de formação gerais das posições críticas

Após serem identificados os requisitos de formações para cada posição crítica, será necessário informar os candidatos dessas formações. Desta forma, será elaborado fichas de formações para as posições críticas, em que será indicado quais as formações que os candidatos necessitam de presenciar de forma a terem uma melhor preparação para assumirem as posições críticas. Após a elaboração dessas fichas, a direção da área envia essas fichas aos possíveis candidatos, por correio eletrónico. Posteriormente, quando as formações ocorrerem os RH informam os possíveis candidatos das formações (como acontece atualmente). Na Tabela 7 será apresentado um exemplo de uma ficha dos requisitos de formação para a posição de diretor automóvel, RC e saúde. No Anexo 11 está exposto a ficha dos requisitos de formação para as posições de diretor de acidentes e IOD, responsáveis e coordenadores.

Assim, quando os funcionários presenciam as formações terão de assinar uma folha de presença e depois é inserido na base de dados das formações. Aquando da sucessão os RH analisam a base de dados e identificam se os candidatos têm as formações consideradas como necessárias para a sucessão.

Ficha dos requisitos de formação

Posição	Diretor automóvel, RC e saúde
Requisitos de formação	Noções gerais de seguros Formação específica em sinistros automóvel: <ul style="list-style-type: none"> • Inovações na tecnologia automóvel • Avaliação médica do dano corporal • Reparação de danos corporais no regime do seguro automóvel • Reparação dos danos materiais no regime de seguro automóvel • Combate à fraude no seguro automóvel • Inovações na tecnologia automóvel • Convenção de regularização de sinistros (CVR)

	<p>Formação específica em RC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de RC geral - Seguros obrigatórios • Curso seguros de RC geral <ul style="list-style-type: none"> ○ Enquadramento do ramo RC geral e seguros obrigatórios ○ RC exploração/produtos ○ RC profissional – RC profissões jurídicas e financeiras ○ RC profissional – RC médica ○ RC profissional – RC D&O ○ RC ambiental ○ RC geral – casos práticos <p>Formação específica em saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros específicos de seguros <p>Liderar e motivar os colaboradores</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 7: Exemplo de uma ficha dos requisitos de formação para a posição de diretor automóvel, RC e saúde

9.1.4.2. Tempo mínimo de permanência na função

A Lusitania atualmente não define tempos mínimos que os funcionários têm de permanecer numa posição de forma a serem considerados para a sucessão. No entanto, o tempo que um funcionário está na função aumenta a sua experiência que é fundamental para desempenhar bem as suas tarefas. Deste modo, quanto maior a sua experiência na função, mais preparado o funcionário estará para ocupar posições no nível superior.

Desta forma, o tempo mínimo de permanência na função irá ser um requisito mínimo obrigatório, isto é, um colaborador necessita de ter o tempo mínimo na sua posição atual para poder ser selecionado para a sucessão das posições críticas. Por conseguinte, aquando da seleção dos candidatos para a sucessão, os RH irão analisar se este tem o tempo mínimo na sua função atual.

Foi proposto os tempos mínimos de permanência para as posições de técnicos da área de sinistros. Estes tempos foram definidos em função da complexidade e o nível da função. Na Tabela 8 está exposta a proposta dos tempos mínimos de permanência. Estes tempos mínimos de permanência na função servirão de pontos de referência, no entanto, estes são flexíveis e poderão ser reduzidos ou aumentados em função do desempenho demonstrado pelo colaborador

relativamente às competências da função de destino e à urgência que a organização tem em preencher a função.

Função	Nível	Tempo Mínimo
Técnico pré-gestão	1	1 Ano
	2	1 Ano
Técnico IDS	3	2 Anos
	4	2 Anos
Técnico danos materiais	5	3 Anos
	6	3 Anos
Técnico danos corporais	7	4 Anos
Técnico peritagens	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
	4	2 Anos
Técnico averiguações	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
	4	2 Anos
Técnico acordos	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
	4	2 Anos
Técnico jurídicos	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
	4	2 Anos
Técnico RC	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
	4	2 Anos
Técnico acidentes simples	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
Técnico acidentes graves	4	2 Anos
	5	3 Anos

	6	3 Anos
Técnico IOD	1	1 Ano
	2	1 Ano
	3	2 Anos
	4	2 Anos

Tabela 8: Proposta dos tempos mínimos de permanência

9.1.5. Proposta de melhoria - Nova forma de avaliação de potencial

A avaliação de potencial é um dos critérios principais na escolha dos potenciais candidatos para a sucessão (Taylor, 2010). A avaliação de potencial já é realizada pela Lusitania, nas fichas de avaliação que são preenchidas pela chefia e pelos próprios funcionários. No entanto, o potencial é um dos critérios de escolha dos candidatos para a sucessão este deverá ser bem avaliado.

Deste modo será introduzido uma proposta de uma nova forma de avaliação do potencial dos candidatos para a sucessão das posições críticas para complementar as fichas atuais. A nova forma de avaliação do potencial será a Tabela 2 da Página 27 da revisão literária. Nessa forma de avaliação é tido em consideração a direção e a velocidade esperado do crescimento e desenvolvimento de um funcionário (Mayo, 2006).

Assim, foi desenvolvido a ficha de avaliação de potencial. Esta deverá complementar as fichas atuais e deve ser entregue juntamente com as fichas atuais. Desta forma a avaliação de potencial será feita em Março e Julho.

Esta ficha será preenchida apenas pela chefia direta e será um complemento das atuais fichas de avaliação. Assim, a chefia direta pelo que conhece dos colaboradores a seu cargo irá definir qual a direção e velocidade do seu crescimento e desenvolvimento esperado. Após isso irá dar um valor de acordo com as componentes identificadas anteriormente. Quando maior for o valor, maior é o potencial que o funcionário tem para ocupar as posições críticas e ter um bom desempenho. Na Tabela 9 está exposto a ficha de avaliação de potencial desenvolvida.

Avaliação de potencial			
Identificação do avaliador			
Nome	_____	Nº Trabalhador	_____
Categoria ou função	_____	Área	_____
Identificação do avaliado			
Nome	_____	Nº Trabalhador	_____
Categoria ou função	_____	Área	_____
Identifique no avaliado, qual o seu potencial de acordo com a direção e a velocidade do crescimento e desenvolvimento esperada			
Direção	Velocidade	Objetivo	Avaliação
Hierarquicamente ascendente	Rápido	2-3 níveis superiores	1.6 - 2.0
Hierarquicamente ascendente	Lento	1-2 níveis superiores	1.1 – 1.5
Orientado para especialista técnico ou profissional	Rápido	Especialista internacional	1.6 – 2.0
Orientado para especialista técnico ou profissional	Lento	Empresa/ especialista local	1.1 – 1.5
Disponível para o movimento lateral	Conforme necessário	Flexível; habilidades múltiplas	1.0 – 1.3
Na função certa, no nível certo, mas com uma habilidade especial (Orientador)	Estático	Expandir a função; desenvolver competências para a função superior e o crescimento de habilidade especial para o nível técnico	0.5 – 1.2
Na função certa, no nível certo	Estático	Expandir a função; desenvolver competências para a função superior	0.5 – 0.9
Desempenho de funções num nível além da capacidade	Ação: gerir o problema	Posição que se ajusta ao nível da pessoa	0.1 – 0.4
Avaliação			_____

Tabela 9: Ficha de avaliação de potencial

9.1.6. Proposta de melhoria - Oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento: Formação

Uma vez que os candidatos relevantes já foram identificados, a organização deverá assegurar que esses funcionários têm acesso a oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento focado de modo a prepará-los para assumir as posições críticas (Government of Newfoundland and Labrador, 2008).

A Lusitania, não dispõe de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento focados de modo a preparar os candidatos para a sucessão. Desta forma, a oportunidade de desenvolvimento que irá ser introduzida será a formação.

Os candidatos de forma a serem selecionados para a sucessão, terão requisitos de formação que terão de presenciar obrigatoriamente de modo a poderem suceder para as posições críticas. Desta forma, tendo em conta as formações referidas nas Páginas 67 e 68 essas irão ser as formações que os candidatos irão presenciar de modo a conhecerem melhor as posições críticas que irão suceder. Estas formações irão dar conhecimento e preparar os candidatos selecionados para poderem ocupar as posições críticas.

Assim, as formações consideradas como essenciais para preparar os candidatos serão:

- Curso geral de seguros;
- Formação específica em sinistros;
- Liderar e motivar os colaboradores.

Curso geral de seguros

Esta formação é a base para os funcionários que trabalham na área de sinistros. Assim, todos os colaboradores da área de sinistros terão de presenciar a esta formação. Este curso será lecionado pela APS, terá a duração de 16 horas, os intervenientes serão os candidatos para as posições críticas e os temas principais a ser abordados nesta formação serão:

- Parte Comum
 - Atividade Seguradora e Organização Institucional
 - Acesso e Exercício da Atividade Seguradora
 - Mediação de Seguros
 - O Contrato de Seguro

- Ramos Não Vida
 - Seguros de Acidentes Pessoais e Doença
 - Seguros de Acidentes de Trabalho.
 - Seguros de Automóvel.
 - Seguro de Incêndio e Elementos da Natureza
 - Seguros de responsabilidade Civil

Formação específica em sinistros

Esta formação refere-se aos ramos específicos de cada subárea. Assim, esta formação irá depender da subárea em que o candidato irá suceder. Os intervenientes destas formações serão os candidatos das posições críticas e os temas a abordar nas formações dependerá de qual a formação escolhida. Anteriormente já foi elaborado nas fichas de requisitos de formação as formações específicas para os diretores das subáreas.

Desta forma, as formações específicas que cada candidato das posições críticas necessita de presenciar dependerá da sua subárea. No entanto, neste projeto será descrito uma formação específica que é um requisito na subárea de automóvel. Essa formação será Inovações na tecnologia automóvel. Esta será lecionada pela APS, terá a duração de 4h, os intervenientes serão os candidatos para as posições críticas e os temas principais a serem abordados serão:

- Novidades na inovação tecnológica automóvel e o seu impacto na prevenção da sinistralidade rodoviária;
- Melhoria das condições de controlo de risco e a sinistralidade;
- Aumento do custo dos danos materiais;
- A redução da frequência de sinistros versus o aumento de custos materiais;
- O impacto da inovação tecnológica na gestão de sinistros.

Liderar e motivar os colaboradores

Esta formação é importante para as posições críticas, pois estas são posições em que são supervisores de colaboradores, deste modo estes terão de saber como liderar e motivar os colaboradores da sua responsabilidade. Este curso será lecionado pela APS, terá a duração de 18

horas, os intervenientes serão os candidatos para as posições críticas e os temas principais a ser abordados nesta formação serão:

- Noção de Equipa
- O modelo do Tuckman
 - Alinhamento da Equipa – *Forming*
Gestão por objetivos
 - Ajustamento da Equipa – *Storming*
Desenvolver a confiança entre todos os elementos da equipa
Liderar pelo exemplo
O processo de comunicação e a sua importância no seio da equipa
A gestão de conflitos
 - Padronizar as boas práticas – *Norming*
Estilos de liderança – Liderança Situacional
A motivação – Como Elogiar e dar informações sobre o Desempenho (feedback construtivo)
 - Equipas Maduras, com Sucesso e Alto Desempenho – *Performing*
A delegação de tarefas
O Desenvolvimento de Competências – O *Coaching*

9.1.7. Proposta de melhoria - Estratégia para apoiar a transferência: Orientação

Atualmente na Lusitania aquando da sucessão, os funcionários ocupam as novas posições, mas no entanto não tem um orientador ou tutor que o acolhe na nova posição e que o auxilia no início das suas tarefas. Normalmente as pessoas que dão apoio a esses sucessores são os seus supervisores.

Desta forma e por se tratar de posições críticas é essencial haver um orientador que acolha o sucessor na nova posição, que o auxilie nas tarefas da função e que responda às suas questões ou dúvidas. Através do auxílio de um orientador os funcionários têm uma transferência mais suave, pois têm alguém que os apoie na sua mudança.

Deste modo o orientador deverá ser alguém que tenha experiência na subárea da sucessão, isto é, que tenha um bom conhecimento do trabalho e capacidade didática para ensinar o novo sucessor a desempenhar bem as suas tarefas. Após os orientadores serem selecionados serão

informados pela direção da área que irão orientar os sucessores da posição crítica aquando da sucessão.

Assim, a orientação terá a duração de um mês, sendo este apenas o período de acolhimento e o período inicial do desempenho das tarefas. Se após o primeiro mês o sucessor tiver questões a nível de realização das suas tarefas, o seu supervisor é que o irá auxiliar.

9.2. Formas de Implementação

Após a proposta do novo plano de sucessão e da apresentação das melhorias será necessário explicar como este novo plano irá ser implementado na empresa.

Numa fase inicial será feita uma formação de forma a comunicar os funcionários da nova forma de sucessão com o objetivo de preparar o ambiente para a introdução das propostas de melhoria. Assim, a formação será lecionada por um formador externo, terá a duração de 16h, os intervenientes serão os colaboradores das posições críticas, das posições sucessoras e os RH. Os principais temas a abordar na formação serão:

- Vantagens de um processo de sucessão formal;
- O novo processo de sucessão;
- Informar quais as posições críticas;
- Informar quais as posições sucessoras;
- Explicação no geral das melhorias introduzidas e a sua importância.
- Explicação específica das novas formas de avaliação;

Após esta formação inicial terá de haver uma formação específica com os supervisores dos candidatos para a sucessão (coordenadores, responsáveis e diretores), de forma a haver uma explicação específica de como é feita a cotação da nova forma de avaliação. Esta formação será lecionada por um formador externo e terá a duração de 4h.

Após estas formações iniciais de conhecimento do novo sistema de sucessão terá de haver ao longo do tempo reuniões de forma a verificar se o novo sistema de sucessão está a funcionar. Desta forma deverá haver três reuniões (Três meses, seis meses, um ano) após a sucessão. Os intervenientes desta reunião serão os RH, os diretores da área de sinistros e os sucessores. A reunião durará 4h e o objetivo desta reunião será perceber:

- Os novos critérios de avaliação são justos? E são relevantes para a escolha do candidato para a sucessão?
- A nova forma de avaliação de potencial é mais eficaz?
- A formação anterior à sucessão auxilia os sucessores a estarem mais bem preparados?
- A orientação tem relevância para os sucessores? Auxilia os sucessores a terem um melhor desempenho na nova posição?
- Achem que a nova forma de sucessão é eficaz? Quais os pontos fortes e pontos fracos?

9.2.1. Recursos e custos associados à proposta de intervenção

De forma a implementar a proposta de intervenção é necessário recorrer a um determinado conjunto de recursos que inevitavelmente implicam custos. Estes recursos e custos estão apresentados na Tabela 10. Desta forma, a implementação da proposta de intervenção terá um custo total de 89.398,23€.

Recursos humanos

- A formação inicial de forma a preparar o ambiente da nova forma de sucessão será necessário um formador dar a formação. A duração da formação será de 16h. Foi determinado o custo unitário de 6,82€/hora, tendo em conta que a base média mensal é de 1200€.
- A formação inicial será lecionada aos colaboradores das posições críticas, aos sucessores e aos RH.
 - O custo dos diretores foi determinado sob uma base mensal de 2000€, que corresponde a um custo unitário de 11,36€/hora;
 - O custo de um responsável foi determinado sob uma base mensal de 1600€, que corresponde a um custo unitário de 9,09€/hora
 - O custo de um coordenador foi determinado sob uma base mensal de 1400€, que corresponde a um custo unitário de 7,95€/hora;
 - O custo de um técnico foi determinado sob uma base mensal de 1200€, que corresponde a um custo unitário de 6,82€/hora;
 - O custo do técnico de RH foi determinado sob uma base mensal de 1130€, que corresponde a um custo unitário de 6,42€/hora.

- A formação específica com os supervisores dos candidatos para a sucessão (coordenadores, responsáveis e diretores), de forma a haver uma explicação específica de como é feita a cotação da nova forma de avaliação, será lecionada por um formador externo e terá a duração de 4h
- De forma a desenvolver a AF completa será necessário um técnico de RH entregar e recolher os questionários e elaborar a AF. Deste modo, a duração esperada deste processo será de 64h.
- O questionário da AF será preenchido pelos titulares das funções. Assim, os funcionários que irão preencher os questionários serão os diretores, os responsáveis e os coordenadores. Foi tido em conta que estes demoram 2h a preencher os questionários.
- O questionário após ser preenchido pelos titulares das posições irá ser analisado pelos supervisores. Os supervisores que irão analisar os questionários serão os diretores e os responsáveis. Desta forma, será tido em conta que demoram 1h a analisar cada questionário.
- Na nova forma de avaliação de potencial, as chefias diretas irão avaliar o potencial dos seus funcionários (potenciais candidatos). Tendo em conta que terá a duração de 30 minutos para cada funcionário, os diretores demorarão 6,5 horas, os responsáveis demorarão 6,5 horas e os coordenadores demorarão 28,5 horas.
- Na proposta de melhoria oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, a formação será lecionada para os candidatos das posições críticas. Foi definida três formações essenciais:
 - Curso geral de seguros: o formador será a APS, terá uma duração de 16h e um custo de 250€ por pessoa;
 - Formação específica: o formador será a APS, terá uma duração de 4h e um custo de 150€ por pessoa;
 - Liderar e motivar os colaboradores: o formador será a APS, terá uma duração de 18h e um custo de 525€ por pessoa;
- Na proposta de melhoria de estratégias para apoiar a transferência será necessário haver um orientador. A duração da orientação será de 248 horas (31 dias), terá de haver 28 orientadores para as várias posições críticas.

- O custo do orientador foi determinado sob uma base mensal de 1500€, que corresponde a um custo unitário de 8,72€/hora.
- Reuniões de forma a verificar se o sistema está a funcionar. Reunião com a direção, sucessores e os RH. Cada reunião terá a duração de 4h (3 reuniões).

Recursos materiais

- O questionário para desenvolver a AF completa tem 4 páginas, tendo um custo unitário de 0,12 €/unidade (4 páginas * 0,03€). Os questionários serão direcionados para os titulares das posições críticas, desta forma será necessário 28 unidades.
- A nova ficha de avaliação de potencial tem 1 página, tendo um custo unitário de 0,03€/unidade. Esta será preenchida pelas chefias diretas, desta forma será necessário 85 unidades.

Recursos humanos	Horas	Custo unitário	Custo específico	Custo total
Formador externo	20h	6,82€/hora		136,4€
Técnico RH	92h	6,42€/hora		590,64€
Diretor	55,5h	11,36€/hora		630,48€
Responsável	77,5h	9,09€/hora	1850€	2.554,48€
Coordenador	86,5h	7,95€/hora	12.025€	12.712,68€
Técnico	28h	6,82€/hora	12.025€	12.215,96€
Orientador	6944h	8,72€/hora		60.551,68€
Subtotal				89.392,32€
Recursos materiais	Unidades	Custo unitário		Custo total
Questionário AF	28	0,12€/uni		3,36€
Ficha de avaliação de potencial	85	0,03€/uni		2,55€
Subtotal				5,91€
Custo total				89.398,23€

Tabela 10: Custos associados à proposta de intervenção

9.2.2. Descrição do projeto de intervenção – Etapas, calendarização e intervenientes

O projeto de intervenção, solicitado pela Lusitania Companhia de Seguros, desenvolveu-se numa lógica de três etapas: planeamento, diagnóstico e proposta de intervenção. Na proposta

de intervenção foi apresentado as propostas de melhoria, as formas de implementação e o apuramento de custos. Cada uma das referidas fases caracteriza-se por um conjunto de tarefas, intervenientes, recursos e custos.

A realização de cada tarefa foi essencial para alcançar o resultado final do projeto. Na Ilustração 15 podemos observar as diferentes fases e a duração do projeto.

	Task Name	Duration	Start	Finish													
					01 September			01 January			01 May			01 Septe			
					03-09	29-10	24-12	18-02	15-04	10-06	05-08	30-09					
1	☛ Planeamento	85 days	Wed 03-10-12	Tue 29-01-13	[Gantt bar from 03-09 to 29-01-13]												
14	☛ Diagnóstico	42 days	Thu 31-01-13	Fri 29-03-13	[Gantt bar from 31-01-13 to 29-03-13]												
30	☛ Proposta de intervenção	109 days	Wed 01-05-13	Mon 30-09-13	[Gantt bar from 01-05-13 to 30-09-13]												

Ilustração 15: Etapas do projeto de intervenção

9.2.2.1. Planeamento

A primeira fase do projeto designa-se de planeamento e caracteriza-se por uma fase de definição inicial do projeto e por pesquisa. É nesta fase, que se define o objetivo geral e específicos e a trajetória para alcançá-lo.

A reunião com o diretor do Desenvolvimento Organizacional constituiu a primeira tarefa e, conseqüentemente o ponto de partida do projeto. Na reunião foi discutido como gerir a carreira dos colaboradores, isto é, um método que possam utilizar para gerir a carreira dos colaboradores da Lusitania.

Lançado o desafio, foi iniciado o projeto, com a definição do problema e do objetivo geral e específicos do projeto.

O projeto tem por base dois conceitos, a carreira e a gestão de carreira. Para clarificar as temáticas, procedeu-se à realização de uma revisão de literatura. Finalizada esta tarefa, foi elaborado o quadro conceptual que tem na sua base os contributos teóricos dos autores analisados na fase anterior.

Posteriormente foi realizada a metodologia do projeto, onde foi definido quais os métodos utilizados para a realização do projeto.

Por último, foi efetuada a descrição da Lusitania Companhia de Seguros, SA e das suas políticas de recursos humanos.

Em síntese, tal como podemos observar pela Ilustração 16, a fase de planeamento teve a duração de 85 dias (03-10-2012 a 29-01-2013).

Task ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Resource Names
1	Planeamento	85 days	Wed 03-10-12	Tue 29-01-13	
2	Reunião com o diretor do DDO	1 day	Wed 03-10-12	Wed 03-10-12	Diretor DDO;Felipa
3	Introdução ao projeto	59 days	Fri 09-11-12	Wed 30-01-13	
4	Definição do problema	2 days	Fri 09-11-12	Mon 12-11-12	Felipa
5	Definição do objetivo geral e específicos	2 days	Tue 13-11-12	Wed 14-11-12	Felipa
6	Revisão de literatura	43 days	Thu 15-11-12	Mon 14-01-13	
7	Conceito de carreira	6 days	Thu 15-11-12	Thu 22-11-12	Felipa
8	Gestão de carreira	11 days	Fri 23-11-12	Fri 07-12-12	Felipa
9	Práticas de gestão de carreira	26 days	Mon 10-12-12	Mon 14-01-13	Felipa
10	Quadro conceptual	2 days	Tue 15-01-13	Wed 16-01-13	Felipa
11	Metodologia	2 days	Thu 17-01-13	Fri 18-01-13	
12	Descrição da Lusitania Companhia de Seguros	4 days	Mon 21-01-13	Thu 24-01-13	Felipa
13	Política de RH da Lusitania	4 days	Fri 25-01-13	Wed 30-01-13	Felipa
14	Diagnóstico	42 days	Thu 31-01-13	Fri 29-03-13	
30	Proposta de intervenção	109 days	Wed 01-05-13	Mon 30-09-13	

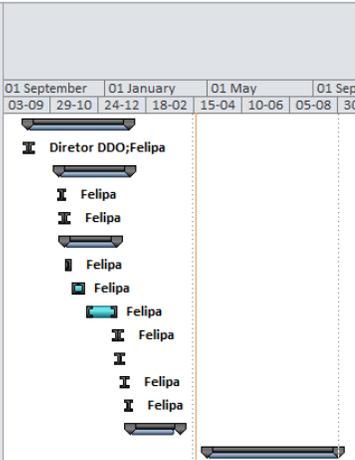


Ilustração 16: Etapa de planeamento

9.2.2.2. Diagnóstico

Na fase de diagnóstico, foi identificado quais as práticas de gestão de carreira estão a ser realizadas na Lusitania e como estas estão a ser praticadas. Numa primeira fase foi necessário analisar os documentos proporcionados pela Lusitania a nível de gestão de carreira. Estes foram o *draft* do modelo de gestão de carreira, o contrato coletivo do trabalho, os documentos da AF e as fichas de avaliação. Posteriormente à análise dos documentos foi necessário uma reunião com o diretor do Desenvolvimento Organizacional e com a diretora da área de sinistros de forma a compreender melhor como as práticas de gestão de carreira estão a ser praticadas.

Após a análise dos documentos e da reunião com os diretores procedeu-se à análise da informação recolhida. Nesta análise é identificado e explicado quais as práticas de gestão de carreira estão a ser efetuadas na organização e como estão a ser realizadas. Deste modo é identificado um conjunto de práticas, nomeadamente, como a carreira é entendida pela empresa e o acompanhamento dos funcionários ao longo da sua permanência na empresa, como é realizado o planeamento de necessidades a nível de pessoal, qual é o processo de recrutamento interno, como é identificado as formações para as diferentes fases do percurso de evolução profissional, como é realizada a análise de funções, quais as possibilidades de evolução de carreira existentes na empresa para os colaboradores, quais os aspetos principais na igualdade de oportunidades de

ingresso e de promoção, como é feita a sucessão na área e por último quais os critérios de avaliação dos candidatos para evolução

O desenvolvimento desta etapa de diagnóstico teve a duração de 42 dias (13-02-2013 a 21-03-2013), tal como podemos observar na Ilustração 17.

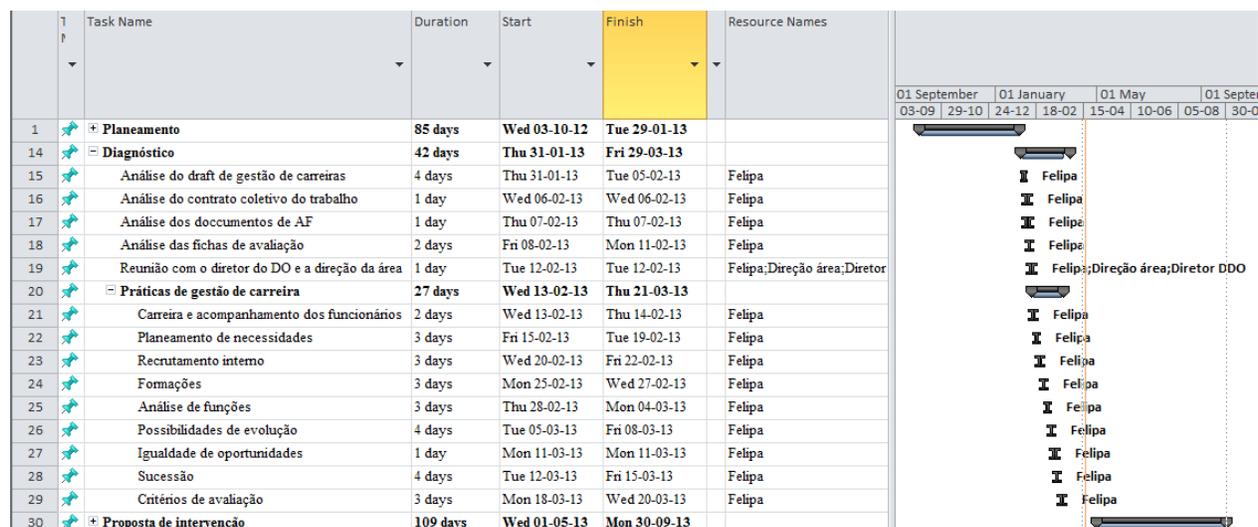


Ilustração 17: Etapa de diagnóstico

9.2.2.3. Proposta de intervenção

Após o diagnóstico efetuado anteriormente, foi verificado que existem algumas lacunas na gestão de carreira na Lusitania, nomeadamente no planeamento de sucessão, onde existe a possibilidade de melhorias. Desta forma foi desenvolvido um plano de sucessão formal de forma a implementar na área de sinistros da Lusitania.

Desta forma, será exemplificado como o processo de sucessão irá ser implementado na Lusitania. Primeiro terá de haver uma formação com os colaboradores das posições críticas, com os sucessores das posições críticas e os RH, de forma a haver preparação do ambiente onde será explicado as melhorias que irão ser introduzidas. Após esta formação, irá haver uma formação com as chefias diretas das posições sucessoras das posições críticas onde será explicado como será a nova forma de avaliação de potencial.

Após esta fase inicial de conhecimento, será iniciado a introdução das melhorias, desta forma será elaborada a AF completa, os candidatos das posições críticas irão ser avaliados da nova forma de avaliação de potencial, será fornecida formação aos candidatos e após a sucessão estes terão orientação.

Por último haverá uma reunião com os sucessores, a direção da área os RH de forma a verificar se o novo processo está a funcionar.

Desta forma, esta fase de implementação terá a duração de 109 dias (01-05-2013 a 30-09-2103), tal como podemos observar na Ilustração 18.

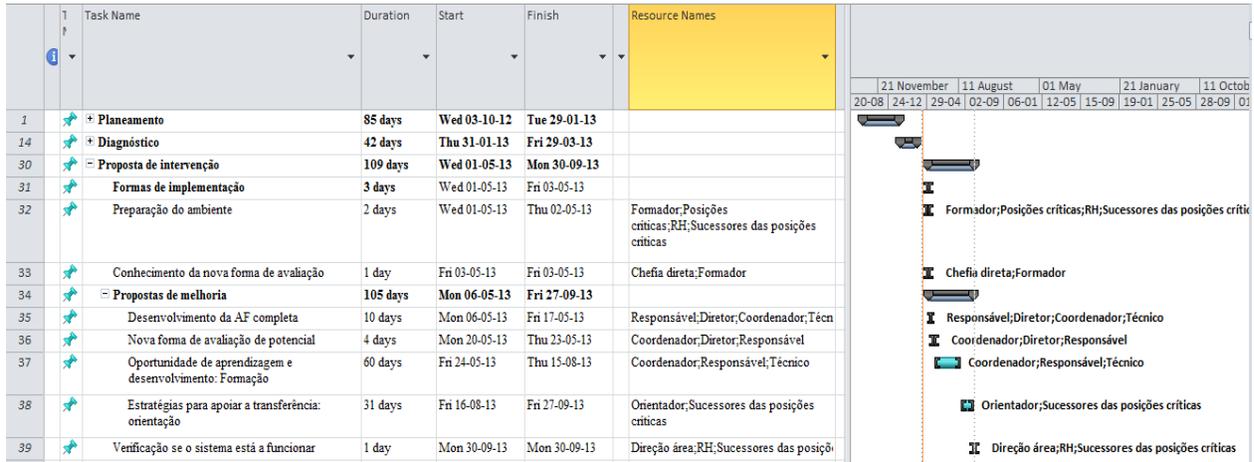


Ilustração 18: Etapa da proposta de intervenção

10. Conclusões

O presente projeto foi proposto pelo diretor do Desenvolvimento Organizacional da Lusitania, pelo facto de a empresa não ter nenhum plano implementado direcionado para as carreiras dos colaboradores. A gestão de carreira é uma prática que a empresa considera importante, pelo facto de considerar as pessoas o fator crítico para o sucesso organizacional, assim sendo, dá grande importância aos recursos humanos e às suas carreiras. A gestão de carreira poderá ser tanto individual ou organizacional. Deste modo, a gestão de carreira individual é o processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitorizam os seus objetivos e estratégias de carreira (Guttering, 1986, citado por Greenhaus *et al.*, 2000). No entanto as organizações continuam a ter um papel fundamental na gestão de carreira, sendo que esta refere-se ao estímulo e controlo do comportamento de carreira pelas organizações, principalmente através de práticas de RH relacionadas com a seleção, atribuição, desenvolvimento, educação, promoção, avaliação e remuneração do *staff* (Gunz e Peiperl, 2007). Desta forma, os objetivos principais da gestão de carreira organizacional são (Palade, 2010):

- Incentivar uma política de desenvolvimento profissional de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas pelos funcionários;
- Responder às necessidades diretas da organização e aumentar o potencial dos colaboradores;
- Identificação e desenvolvimento do *staff* com elevado intelectual e potencial profissional para progredir;
- Elaboração de planos de desenvolvimento estruturais de forma a incluir nas atividades principais o *staff* com elevado potencial;
- Auxiliar os funcionários que demonstram formas de absentismo, indiferença ou falta de motivação na função desempenhada, de forma a reduzir esses comportamentos.

Foi desenvolvido um plano de sucessão por ser um método para gerir a carreira dos colaboradores. O desenvolvimento de um plano de sucessão revela-se uma ferramenta de grande importância que facilitará a introdução de novas práticas de gestão de recursos humanos, que permitam dar resposta aos novos desafios da empresa e que privilegiem fundamentalmente aspetos relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos.

Desta forma, no desenvolvimento do plano de sucessão formal foi apresentado melhorias face ao processo de sucessão existente atualmente. As melhorias foram a definição das posições críticas a serem incluídas no processo de sucessão; o desenvolvimento da AF completa; a identificação dos candidatos para as posições críticas; a introdução de novos critérios de avaliação; nova forma de avaliação de potencial; oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento: Formação; e estratégia para apoiar a transferência: Orientação.

Este novo processo de sucessão terá impactos positivos e negativos, tanto para a organização e para os colaboradores. A nível positivo espera-se que a reposição das posições críticas não seja demorosa, pelo facto de já ter candidatos localizados e preparados para a sucessão (Leibowitz *et al.*, 1986). Espera-se que os candidatos estejam bem identificados e que a sua avaliação seja justa, de forma a ter o melhor leque de candidatos para a sucessão (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Após a escolha, espera-se que estes estejam bem preparados para a desempenhar as tarefas das posições críticas, tanto pela formação anterior à sucessão e tanto pela orientação aquando ocorre a sucessão (Taylor, 2010). Desta forma, o desenvolvimento deste plano oferece estabilidade, pois localiza e prepara os candidatos para as posições críticas (Leibowitz *et al.*, 1986). Assim aquando da sucessão as transferências já estão planeadas e desta forma as posições críticas não ficam sem titulares muito tempo. Portanto, irá reduzir o risco para a organização, pelo facto dessas posições terem uma sucessão confiável pois os colaboradores têm uma preparação anterior à sucessão (Taylor, 2010). Desta forma a empresa continua a ter capacidade de executar o negócio normalmente.

O desenvolvimento deste plano incentiva a uma política de desenvolvimento profissional e aumenta o potencial dos funcionários (Government of Newfoundland and Labrador, 2008). Deste modo os funcionários têm formações antes de suceder às posições e os que têm potencial, esse potencial será alcançado. Através deste processo, os colaboradores poderão definir as suas próprias estratégias e alcançar os seus objetivos (Guttering, 1986, citado por Greenhaus *et al.*, 2000).

Com este plano de sucessão, será solicitado o *feedback* dos sucessores e da direção relativamente à nova forma de sucessão. Assim, estes poderão dar a sua opinião informando quais são os pontos positivos e negativos do novo processo. Portanto estes sentem-se parte do processo, o que os dará mais motivação para continuar (Leibowitz *et al.*, 1986).

No entanto, existem também alguns aspetos negativos que será esperado que venham a acontecer. Inicialmente poderá haver resistência por parte da organização, pois este é um

processo custoso e estes terão de analisar os limites orçamentais e os custos que poderão ter com este novo processo. Foi identificado que o custo da implementação do processo será de 89.398,23€, desta forma a organização terá que analisar se tem orçamento para a implementação deste novo processo. Além disso, este processo é um processo complexo e demoroso, pois antes de haver a sucessão deverá haver uma identificação das posições críticas, depois terá de ser definido as competências necessárias para cada posição, seguidamente terá de ser identificado e avaliado os potenciais candidatos, posteriormente estes terão de ser preparados para a sucessão, depois ocorrerá a sucessão e após a sucessão estes ainda deverão ser avaliados (Bechet, 2008, citado por Taylor, 2010). Desta forma, este é um processo contínuo, sendo necessário despende muito tempo para segui-lo. Foi identificado que a implementação deste processo poderá ter a duração de 109 dias.

Por último, poderá haver resistência à mudança de alguns supervisores. Estes poderão não ter motivação nem disponibilidade para aprender como funciona o novo processo, principalmente a nova forma de avaliação de potencial, e preferem continuar a fazer como já sabem. Desta forma, deverá haver uma boa comunicação na área, entre os diretores e os supervisores. Estes deverão ser informados das vantagens deste novo processo de sucessão e terá de ser bem explicado o que deverão fazer, tentando desta forma motivá-los para a mudança. O mundo do trabalho está em contante mudança (Greenhaus *et al.*, 2000) e as empresas para sobreviverem deverão mudar igualmente, deverão implementar processos que irão auxiliar a empresa a sobreviver neste mercado competitivo. O processo de planeamento de sucessão é um desses processos que será importante para a Lusitania.

É de realçar, que inicialmente quando o processo for implementado na empresa, poderá ser confuso, tendo, no entanto, um período inicial de aprendizagem. Neste período inicial terá de haver motivação e disponibilidade para conhecer o que será introduzido de novo. Contudo, após esse período de turbulência inicial o processo irá ser benéfico e vantajoso para a empresa e para os colaboradores.

11. Bibliografia

Livros:

Arthur, M. B., Douglas T. H., e Lawrence, B. S. 1989. Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, T. H. Douglas e B. S. Lawrence. Handbook of career theory: 7 - 25 Cambridge: Cambridge University Press.

Barnes-Farrell, J. L. e Lynch, A. M. 2003. Performance appraisal and feedback programs. In J. E. Edwards, J. C. Scott e N. S. Raju. The human resources program-evaluation handbook: 155 - 175. Thousand Oaks: Sage Publications.

Baron, A. e Armstrong, M. 2007. Human capital management: Achieving added value through people. London: Kogan Page.

Baruch, Y. 2003. Managing careers: Theory and practice. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Berger, L. A. 2004. Creating system for organization excellence: Connecting the dots. In L. A. Berger e D. R. Berger. The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people: 3-21. New York: McGraw-Hill.

Berger, L. A. 2004. Four steps to creating a talent management system. In L. A. Berger e D. R. Berger. The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people: 22-33. New York: McGraw-Hill.

Brown, D. 2007. Career information, career counseling, and career development (9º edição). Boston: Pearson Education, Inc.

Cannon, J. A. e McGee, R. 2011. Talent management and succession planning (2º edição). London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. 2008. Manual de gestão de pessoas e do capital humano (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Greenhaus, J. H., Callan, G. A. e Goldshalk, V. M. 2000. Career management (3ª edição). Forth Worth: The Dryden Press.

Grubs, L. Achieving organization excellence through talent planning and development. In L. A. Berger e D. R. Berger. The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people: 185-198. New York: McGraw-Hill.

Gunz, Hugh, e Peiperl, M. 2007. Handbook of career studies. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Ivancevich, J. M. 2007. Human resource management (10ª edição). New York: McGraw-Hill Education.

Leibowitz, Z. B., Farren, C. e Kaye, B. L. 1986. Designing career development systems. San Francisco: Jossey-Bass.

Mayo, A. 2006. The human value of the enterprise: Valuing people as assets monitoring, measuring, managing. London: Nicholas Brealey International.

Naku, R. D. 2004. Finding the crown jewels: Locating the superkeepers. In L. A. Berger e D. R. Berger. The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people: 155-160. New York: McGraw-Hill.

Slay, H. S. e Taylor, M. S. 2007. Career systems and psychological contracts. In H. Gunz e M. Peirpel. Handbook of career studies: 377-398. Los Angeles: Sage Publications. Inc.

Taylor, S. 2010. Resourcing and talent management (5ª edição). New York: McGraw-Hill Education.

Artigos:

Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. Human Resource Management Review, 16: 125-138.

Baruch, Y. e Peiperl, M. A. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. Human Resource Management, 39: 347 – 366.

Government of Newfoundland and Labrador. 2008. Succession planning and management guide. St. John's, Portland: Government of Newfoundland and Labrador.

Lam, S. S. K., Ng, T. W. H e Feldman, D. C. 2012. The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages. *Journal of Vocational Behaviour*, 82: 129-136.

Palade, A. 2010. Significant aspects regarding career management: Means for a better career planning and development. *Economic Sciences Series*, 2: 124-134.

Internet

Lusitania Companhia de Seguros, SA; <http://www.lusitania.pt/institucional/238.htm>

Anexos

Anexo 1 – Guião de entrevista

Grupo I

1. Como é que a carreira é entendida pela empresa?
2. Como é feito o acompanhamento dos funcionários desde a sua entrada na empresa, isto é, que tipo de ajuda a empresa oferece aos seus funcionários ao longo da carreira na empresa?

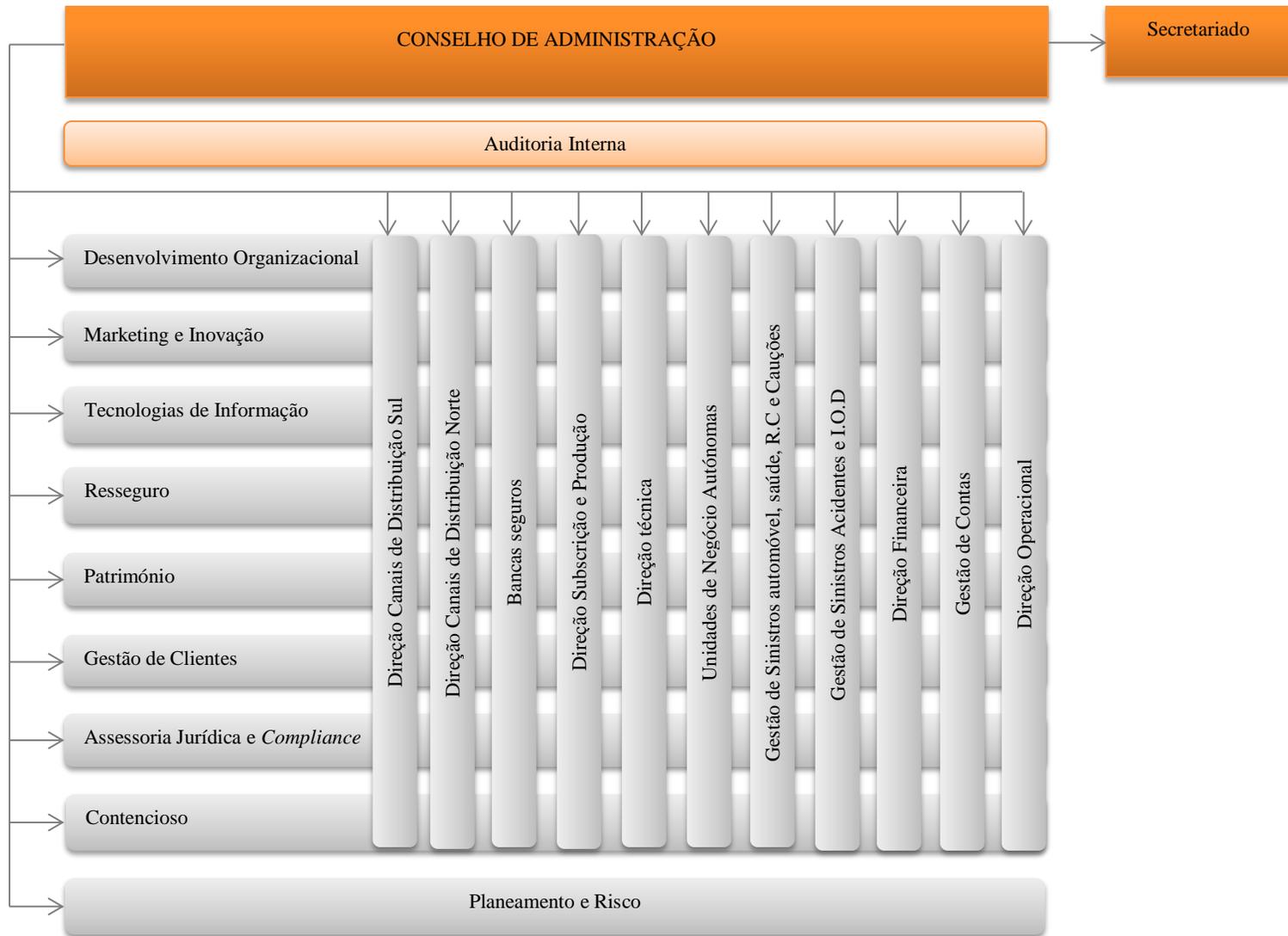
Grupo II

3. Como é feito o planeamento das necessidades a nível de pessoal?
4. Qual é o processo de recrutamento interno?
5. Como é identificado as formações para as diferentes fases do percurso de evolução profissional? E por quem?
6. Quais são as possibilidades/tipologias de evolução de carreira que os colaboradores têm e como é transmitida essas possibilidades?
7. Quais são os aspetos principais na igualdade de oportunidades de ingresso e de promoção?
8. Como é feita a progressão na área de sinistros?
9. Como é feita a promoção na área de sinistros?
10. Como é o processo de reorientação de carreira?

Grupo III

11. Como é feita a sucessão na empresa?
12. Quais são os critérios utilizados para a evolução de carreira?
13. Como são avaliados os critérios de evolução? Por quem? E com que periodicidade?
14. Como é que o colaborador é envolvido na sua própria carreira?
15. Quais os critérios que querem introduzir para avaliar os funcionários?

Anexo 2 – Organograma da Lusitania Companhia de Seguros, SA



Anexo 3 – Análise de funções atual na área de sinistros

Automóvel

Função: Centro de Gestão de Sinistros (CGS) Automóvel - Direção

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, *fax*, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Análise dos sinistros mais complexos;
 - b. Instruir e definir a estratégia de alguns sinistros;
 - c. Assegurar a revisão periódica dos sinistros;
 - d. Análise e controlo do rácio de sinistralidade;
 - e. Análise e conferência do movimento de provisões;
 - f. Análise e acompanhamento dos reembolsos e venda de salvados;
 - g. Análise do desempenho dos prestadores de serviços e parceiros;
 - h. Reuniões com prestadores de serviços e parceiros;
 - i. Representar a Lusitania junto de eventos ou organismos externos;
 - j. Leitura e análise de jurisprudência;
 - k. Leitura, análise e implementação de legislação;
 - l. Leitura, análise e implementação de normas de organismos oficiais.
2. Gerir a equipa de trabalho: (Tarefas)
 - a. Efetuar reuniões periódicas com os membros do departamento;
 - b. Despachar diariamente com vários responsáveis do departamento;
 - c. Ministrando formação aos membros da equipa;
 - d. Controlar com assiduidade a performance de equipa;
 - e. Controlar com efetividade a performance individual;
 - f. Gestão das férias e ausências;

- g. Efetuar a avaliação de desempenho;
 - h. Elaborar propostas de mérito dos colaboradores para a administração;
 - i. Efetuar levantamento das necessidades de formação.
3. Gestão administrativa da área: (Tarefas)
- a. Atribuição de tarefas e delegação de competências;
 - b. Análise dos processos;
 - c. Desenho de métodos de trabalho mais eficientes;
 - d. Analisar e responder às reclamações sobre o desempenho da área;
 - e. Dar resposta às questões colocadas ou inquéritos apresentados por entidades internas ou externas à companhia;
 - f. Execução do orçamento da área;
 - g. Assegurar o cumprimento de outros objetivos traçados pela hierarquia;
 - h. Análise dos dados de desempenho da área;
 - i. Propor modificações ou melhoramentos tendentes à criação de mais-valias para o trabalho da área.
4. Participar em atividades globais: (Tarefas)
- a. Participar em grupos de trabalho de novos projetos especiais;
 - b. Representar a Lusitania junto de organismos e entidades;
 - c. Representar a Lusitania na comissão técnica de automóvel da APS.

Função: Técnico CGS automóvel – Materiais (Sede)

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

- 1. Gestão de sinistros automóvel: (Tarefas)
 - a. Atendimento telefónico terceiros/segurado e prestadores;
 - b. Atendimento na receção;

- c. Análise da participação de sinistro;
- d. Confirmar situação da apólice;
- e. Definição de responsabilidades;
- f. Analisar o enquadramento do sinistro nas coberturas da apólice e demais legislação;
- g. Constituir e manter adequada a provisão dos processos;
- h. Solicitar averiguações sempre que necessário;
- i. Solicitar participação em caso de reclamação de terceiro;
- j. Escrever às congéneres;
- k. Obter depoimentos testemunhais;
- l. Analisar relatório pericial de averiguações automóveis das autoridades e depoimentos das testemunhas;
- m. Assumir ou declinar responsabilidades;
- n. Litigar responsabilidades e/ou valores;
- o. Negociar valores de indemnização;
- p. Reservar veículos de substituição junto das rent-a-car;
- q. Contactar oficinas/lesados/prestadores de serviços;
- r. Avaliar e exercer o direito de reembolso e de regresso junto das entidades respetivas;
- s. Reajustamentos de reservas;
- t. Encerramento de processos;
- u. Revisão periódica dos processos pendentes;
- v. Reportar os casos mais graves e complexos à hierarquia do departamento;
- w. Visar recibos de indemnização ou de despesas até montante delegado.

Função: Técnico CGS Automóvel – Corporais (Sede)

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Gestão de sinistros automóvel: (Tarefas)
 - a. Atendimento telefónico a terceiros/segurado e prestadores;
 - b. Atendimento na receção;
 - c. Análise da participação de sinistro;
 - d. Definição de responsabilidades;
 - e. Analisar o enquadramento do sinistro nas coberturas da apólice e demais legislação;
 - f. Obter uma primeira informação clínica dos sinistrados;
 - g. Constituir e manter adequada a provisão dos processos;
 - h. Solicitar averiguações sempre que necessário;
 - i. Solicitar participação em caso de reclamação de terceiro;
 - j. Escrever às congéneres;
 - k. Obter depoimentos testemunhais;
 - l. Analisar relatório pericial de averiguações automóvel das autoridades e depoimentos das testemunhas;
 - m. Assumir ou declinar responsabilidades;
 - n. Negociar valores de indemnização;
 - o. Reservar veículos de substituição junto das rent-a-car;
 - p. Deslocações a tribunais como testemunha;
 - q. Rever periodicamente os processos pendentes;
 - r. Contactar oficinas/ lesados/ hospitais/ clinicas/ prestadores de serviços;
 - s. Reportar os casos mais graves e complexos à hierarquia do departamento;
 - t. Visar recibos de indemnização ou de despesas até montante delegado.
2. Apoiar a atividade administrativa: (Tarefas)
 - a. Requisição de material diverso (economato).
3. Apoio operacional da área: (Tarefas)
 - a. Acompanhamento e apoio da equipa;
 - b. Atribuição de tarefas e delegação de competências;

- c. Ministar formação aos membros da equipa;
- d. Controlar com assiduidade a performance de equipa;
- e. Controlar com efetividade a performance individual;
- f. Coadjuvar a direção do departamento nalgumas tarefas.

Função: Técnico IDS credor CGS automóvel

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Gestão de sinistros automóvel: (Tarefas)
 - a. Atendimento telefónico terceiros/segurado e prestadores;
 - b. Atendimento na receção;
 - c. Análise da participação de sinistro;
 - d. Confirmar situação da apólice;
 - e. Analisar enquadramento da Declaração Amigável de Acidente Automóvel (DAAA) na convenção IDS;
 - f. Definição de responsabilidades/ enquadramento do caso na Tabela Prática de Responsabilidades (TPR);
 - g. Analisar o enquadramento do sinistro nas coberturas da apólice e demais legislação;
 - h. Constituir e manter adequada a provisão dos processos;
 - i. Enviar pedido de marcação ou marcar peritagens;
 - j. Contactar a seguradora devedora;
 - k. Solicitar averiguações sempre que necessário;
 - l. Obter depoimentos testemunhais;
 - m. Analisar relatório pericial, de averiguações, auto das autoridades e depoimentos das testemunhas;

- n. Assumir ou declinar responsabilidades;
- o. Litigar responsabilidades e/ou valores;
- p. Negociar valores de indemnização;
- q. Reservar veículos de substituição junto das rent-a-car;
- r. Deslocações a tribunais como testemunha;
- s. Rever periodicamente os processos pendentes;
- t. Contactar oficinas/ lesados/ prestadores de serviços;
- u. Avaliar e exercer o direito de reembolso e de regresso junto das entidades respetivas;
- v. Reajustamentos reservas;
- w. Encerramento processos;
- x. Revisão periódica dos processos pendentes;
- y. Reportar os casos mais graves e complexos à hierarquia do departamento;
- z. Visar recibos de indemnização ou de despesas até montante delegado.

Função: Técnico IDS devedor CGS Automóvel

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora, etc.

Descrição das atividades:

1. Gestão de sinistros automóvel: (Tarefas)
 - a. Registrar processos aquando da receção da DAAA;
 - b. Verificar se já existe aviso de reclamação da credora;
 - c. Atualizar dados da credora no caso de já existir processo registado;
 - d. Verificar se a apólice em causa está em vigor;
 - e. Verificar se matrícula esta segura à data de sinistro;
 - f. Verificar a responsabilidade;
 - g. Enquadrar sinistro na TPR e avaliar grau de responsabilidade reclamado;

- h. Atualizar no INTIDS os nossos dados (devedora) à seguradora credora;
- i. Fazer carta de responsabilidade;
- j. Escrever carta ao segurado nos casos em que não nos foi participado o sinistro;
- k. Enviar resposta concordante ou discordante à credora através do INTIDS;
- l. Dirimir litígios com a credora ou apresentar defesa junto da comissão executiva IDS;
- m. Revisão periódica de processos pendentes;
- n. Contactar a congénere credora para esclarecimento de dados e elementos;
- o. Encerrar os processos.

Função: Técnico Pré-Gestão CGS Automóvel

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

- 1. Gestão de sinistros automóvel: (Tarefas)
 - a. Controlo de prazos da pré-gestão dos processos;
 - b. Apoio à pré-gestão na constituição da provisão inicial dos processos;
 - c. Apoio à pré-gestão na classificação dos sinistros (devedores, credores, tradicionais – Danos próprios e/ou RC);
 - d. Controlo da indexação da documentação do CGS auto sinistros recebida e não identificada;
 - e. Elaboração de estatísticas semanais e mensais da pré-gestão;
 - f. Controlo da pré-abertura de processos;
 - g. Controlo do atendimento telefónico a clientes por parte da pré-gestão;
 - h. Reporte de anomalias à gestão de aplicações e ao departamento de digitalização;
 - i. Reporte à direção.

Função: Técnico de peritagens CGS Automóvel

Direção: CGS

Área: CGS Auto

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Apoio à gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Elaboração de peritagens mais complexas e/ou de maior gravidade;
 - b. Controlo diário de peritagens;
 - c. Controlo e apoio aos peritos/auditores;
 - d. Auditorias a prestadores de peritagens e a oficinas;
 - e. Análise de processos;
 - f. Análise das coberturas acionadas e comparação com os prejuízos;
 - g. Definição de responsabilidades;
 - h. Confirmação de danos efetivos do sinistro;
 - i. Contactos, reporte e representação com parceiros (Sociedade Mediadora de Seguros (SMS) e Empresa Prestadora de Serviços (EPS) – que faz as peritagens);
 - j. Reuniões e debate sobre resultados e novas estratégias;
 - k. Estudo e análise de novas ferramentas de trabalho;
 - l. Análise, reporte e melhorias com a gestão de aplicações;
 - m. Deslocações a tribunal;
 - n. Perito - árbitro APS;
 - o. Colaboração direta - accenture/lusitania;
 - p. Formação a novos colaboradores na área das peritagens;
 - q. Relacionamento com compradores de salvados.

Função: Técnico de averiguações CGS Automóvel

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Apoio à gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Controlo prazos e qualidade dos prestadores serviços na área das averiguações;
 - b. Apoiar a direção na negociação e revisão de tarifários dos averiguadores;
 - c. Elaboração, análise e reporte de estatísticas e estudos de mercado;
 - d. Averiguações internas e externas;
 - e. Controlo qualidade prestações serviços na área rent-a-car;
 - f. Apoiar a direção na negociação e revisão de tarifários do rent-a-car;
 - g. Controlo de sinistros no âmbito da 4ª.directiva;
 - h. Controlo de sinistros no âmbito da carta verde;
 - i. Representar a companhia e servir de interlocutor junto do Gabinete Português de Carta Verde (GPCV);
 - j. Representar a companhia em tribunal;
 - k. Representar a companhia junto do Centro de Informação, Mediação e Arbitragem de Seguros Automóveis (CIMASA);
 - l. Desenvolver algumas diligências junto de entidades policiais;
 - m. Participar comissão técnica de fraude da APS.

Função: Técnico acordos CGS Automóvel (Sede)

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Apoio à gestão de sinistros: (Tarefas)

- a. Testemunhar em tribunal;
- b. Efetuar acordos com sinistrados;
- c. Tentativas de conciliação;
- d. Visitar e acompanhar os lesados de danos corporais;
- e. Reuniões escritórios advogados;
- f. Desenvolver algumas averiguações;
- g. Emissão de recibos de indemnização ou reembolso;
- h. Visar recibos de indemnização;
- i. Apoiar gestores no provisionamento dos sinistros com danos corporais;
- j. Elaboração de cálculos para direção CGS Automóvel;
- k. Apoio aos gestores nas respostas à correspondência de lesados;
- l. Apoio aos gestores nas respostas à correspondência de advogados;
- m. Apoio à correspondência de tribunais;
- n. Apoio à correspondência para serviços clínicos;
- o. Apoio à correspondência para prestadores serviços.

Função: Técnico jurídico CGS Automóvel

Direção: CGS

Área: CGS Automóvel

Dependência Funcional: CGS Automóvel

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, *fax*, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

1. Gestão de sinistros com ação judicial: (Tarefas)
 - a. Receção e análise das ações judiciais;
 - b. Análise e estudo da ação e do processo de sinistro;
 - c. Elaborar para a direção um resumo do processo de sinistro e da ação judicial;
 - d. Distribuição das ações pelos nossos advogados depois de ouvida a direção;
 - e. Aviso ao departamento de resseguro no caso do valor do sinistro poder envolver os resseguradores;

- f. Elaboração de estatísticas para a direção e administração com o número de: acordos, condenações, absolvições, ações distribuídas por advogado e pendentes;
 - g. Acompanhamento de todo o desenvolvimento do processo jurídico junto dos nossos advogados;
 - h. Emitir pareceres para a direção sobre a adequação da provisão dos processos que transitam para tribunal;
 - i. Emitir recibos de indemnização aos lesados;
 - j. Proceder ao pagamento dos honorários e despesas aos nossos advogados depois de conferidos com o protocolo existente;
2. Representação da Lusitania junto do CIMASA: (Tarefas)
- a. Receção das reclamações apresentadas no CIMASA contra a Lusitania;
 - b. Apreciação e análise do processo respetivo;
 - c. Elaborar e apresentar a defesa da Lusitania;
 - d. Representar a Lusitania na tentativa de conciliação;
 - e. Representar e defender a Lusitania no julgamento arbitral;
 - f. Emitir recibos de indemnização;
 - g. Proceder ao pagamento das despesas com o CIMASA.
3. Gestão no âmbito da Consultoria de Risco e Seguros (enquanto Reclamante e Reclamada): (Tarefas)
- a. Reclamante - Receção do processo para reembolso enviado pelo gestor;
 - b. Reclamante - Análise de todo o processo;
 - c. Reclamante - Enquadramento do sinistro na TPR;
 - d. Reclamante - Elaboração de interpelação à seguradora supostamente responsável;
 - e. Reclamante - Elaboração da petição, no caso da seguradora interpelada não ter respondido ou aceite a responsabilidade;
 - f. Reclamada - Receção da interpelação;
 - g. Reclamada - Análise do processo de sinistro;
 - h. Reclamada - Enquadramento do sinistro na TPR;
 - i. Reclamada - Aceitar ou recusar a responsabilidade do nosso segurado, confessando ou elaborando a respetiva defesa à interpelação ou à petição.

- j. Reclamante / Reclamada - Proceder ao pagamento das despesas com a Consultoria de risco e seguros (CRS);
 - k. Reclamante / Reclamada - Emitir recibos de indemnização ou de reembolso, respetivamente.
4. Aviso e atualização dos processos mais graves ao resseguro e participação nas reuniões com resseguradores: (Tarefas)
- a. Análise do processo de sinistro;
 - b. Análise de todo o processo judicial, se o houver;
 - c. Elaboração do aviso ou da sua atualização ao departamento de resseguro, no caso do gestor do processo ainda não o ter feito;
 - d. Prestar resposta a todas as dúvidas e pedidos de esclarecimento por parte do departamento de resseguro;
 - e. Participar e apoiar a direção nas reuniões com os resseguradores;
 - f. Elaboração de algumas estatísticas para a direção.

Função: Administrativo de CGS Automóvel (Sede)

Direção: CGS

Área: CGS Auto

Dependência Funcional: CGS AUTO

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

- 1. Gestão de sinistros – Pré-gestão: (Tarefas)
 - a. Análise das participações e reclamações de sinistros;
 - b. Classificação do sinistro;
 - c. Confirmação e validação de dados do sinistro;
 - d. Validação e confirmação dos dados da apólice;
 - e. Registo e pré-gestão dos sinistros;
 - f. Envio de pedidos de contactos para marcação de peritagens;
 - g. Envio de informação complementar para o gestor do processo;

- h. Atendimento telefónico.

Saúde

Função: Responsável CGS Saúde

Direção: CGS

Área: CGS Saúde

Dependência Funcional: CGS

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora, etc.

Descrição das atividades:

2. Definição e controlo de processos: (Tarefas)
 - a. Detecção da possibilidade/necessidade de melhoria de procedimentos e circuitos na gestão de sinistros;
 - b. Análise da situação e levantamento das opções;
 - c. Definição detalhada da opção com eventuais;
 - d. Implementação.
3. Gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Análise de condições contratuais;
 - b. Análise da sinistralidade;
 - c. Detecção de desvios e tendências;
 - d. Reuniões com médicos.
4. Gestão das reclamações: (Tarefas)
 - a. Análise da Reclamação;
 - b. Elaboração de parecer;
 - c. Envio do parecer;
 - d. Análise da ação judicial;
 - e. Selecionar e consultar advogado;
 - f. Definir metodologia a aplicar;
 - g. Acompanhar desenvolvimento da ação;
5. Acompanhamento da *AdvanceCare*: (Tarefas)

- a. Relatórios periódicos de indicadores de atividade;
 - b. Análise e proposta de melhoria de procedimentos;
 - c. *Benchmarking* anual;
 - d. Horário mensal e reporte a controle interno.
6. Gestão administrativa da área: (Tarefas)
- a. Atribuição de novas apólices aos gestores;
 - b. Equilíbrio na distribuição;
 - c. Criação de questionários para monitorização de desempenho do departamento;
 - d. Execução do orçamento da área;
7. Gerir a equipa de trabalho: (Tarefas)
- a. Efetuar reuniões periódicas com os membros da equipa;
 - b. Acompanhamento e apoio da equipa;
 - c. Controlar com assiduidade a performance de equipa;
 - d. Controlar com efetividade a performance individual;
 - e. Gestão das férias e ausências;
 - f. Efetuar a avaliação de desempenho.

Função: Técnico CGS Saúde

Direção: CGS

Área: CGS Saúde

Dependência Funcional: CGS

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora, etc.

Descrição das atividades:

2. Gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Receção e análise das despesas de saúde;
 - b. Receção de pedidos de termos de responsabilidade;
 - c. Receção de processos de internamento;
 - d. Preparação de processos para submeter à análise clínica;
 - e. Emissão de termos de responsabilidade;

- f. Processamento das despesas;
 - g. Tratamento dos recibos/cartas/devoluções;
 - h. Arquivo;
 - i. Apoio à gestão em regime de *Managed Care*;
 - j. Tratamento do processamento diário;
 - k. Processamento de fatura a prestadores externos;
 - l. Tratamento de ficheiro de transferências bancárias;
 - m. Apoio aos nossos advogados em processos de tribunal;
 - n. Apoio à *AdvanceCare* em questões administrativas;
 - o. Tratamento das declarações de IRS;
 - p. Atendimento público telefónico e presencial a clientes, mediadores e dependências;
 - q. Receção, preparação e análise de pedidos de reapreciação;
 - r. Contacto se necessário com mediadores/segurados/dependências;
 - s. Apoio a clientes.
3. Gestão da atividade administrativa: (Tarefas)
- a. Tratar da correspondência da área;
 - b. Requisição de material ao economato;
 - c. Receção, registo e envio semanal de correspondência *AdvanceCare*;
4. Gestão da produção (Apólices abertas): (Tarefas)
- a. Produção: criação de pessoas/introdução de NIB (só para apólices específicas que as pessoas só são gravadas quando ocorrem sinistros).

IOD

Função: Direção CGS Incidentes e outros danos (IOD)

Direção: CGS

Área: CGS IOD

Dependência Funcional: CGS

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

5. Gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Análise e decidir enquadramento e valor da indemnização;
 - b. Gerir a base de dados de ações judiciais;
 - c. Gerir reclamações e bases de dados;
 - d. Gerir a base de dados de reclamações;
 - e. Reclamações;
 - f. Gestão de acordos com prestadores externos;
 - g. Comunicação de sinistros graves ou riscos elevados (Resseguro ou canal);
 - h. Monitorização e controle estatístico de objetivos;
 - i. Monitorização do desempenho do setor;
 - j. Controle de sinistralidade;
 - k. Controle de velocidade de regularização;
 - l. Controle de distribuição de processos;
 - m. Controle de revisão de processos.
6. Gestão e implementação de procedimentos: (Tarefas)
 - a. Análise e encaminhamento de problemas informáticos (Hardware; *workflow*; gestão documental);
 - b. Análise e encaminhamento de problemas informáticos de *hardware*;
 - c. Análise e encaminhamento de problemas/sugestões de *workflow*;
 - d. Análise e encaminhamento de problemas/sugestões de gestão documental;
 - e. Gestão do site no portal colaboradores.
7. Comunicação com CGS: (Tarefas)
 - a. Propostas de otimização de clausulados ou procedimentos;
 - b. Regularização conjunta ou análise de recurso a fornecedores conjuntos;
 - c. Implementação de normativos internos.
8. Controle de qualidade – interna e externa: (Tarefas)
 - a. Criação e manutenção de consultas à base de dados;
 - b. Controle de velocidade de regularização.
9. Recursos humanos: (Tarefas)
 - a. Efetuar reuniões periódicas com os membros da equipa;

- b. Acompanhamento e apoio da equipa;
- c. Ministrando formação aos membros da equipa;
- d. Controlar com assiduidade a performance de equipa;
- e. Controlar com efetividade a performance individual;
- f. Gestão das férias e ausências;
- g. Efetuar a avaliação de desempenho.

Função: Responsável CGS IOD

Direção: CGS

Área: CGS IOD

Dependência Funcional: CGS

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

- 8. Gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Análise das garantias contratuais da apólice e das condições;
 - b. Análise do cliente (carteira, rentabilidade, sinistralidade);
 - c. Análise do processo de sinistro (relatório de peritagem, controlo dos valores a indemnizar);
 - d. Decisão/resolução do processo de sinistro;
 - e. Análise de processos em tribunal decidindo os procedimentos a tomar;
 - f. Acompanhamento/análise do serviço dos vários prestadores e contratação de novas parcerias;
 - g. Reuniões com prestadores de serviços;
 - h. Procura/Análise de propostas para novas parcerias (Peritos/averiguadores/reparadores);
 - i. Reuniões com empresas para discutir condições/contrato;
 - j. Elaboração/redação de contrato;
 - k. Reunião para assinatura contratual entre as partes;
 - l. Análise estatística sobre cumprimento;

- m. Apresentação, implementação e certificação de melhorias propostas;
 - n. Apresentação de propostas de melhoria;
 - o. Certificação de implementação das melhorias propostas;
 - p. Elaboração de questionários com vários pressupostos para listar processos para revisão;
 - q. Gerir Reclamações (análise, consulta ao gestor, resposta, registo).
9. Gestão administrativa da área: (Tarefas)
- a. Análise de correspondência rececionada e dirigida à direção;
 - b. Envolvimento do gestor ou outro colaborador que seja necessário para esclarecimento;
 - c. Elaborar carta de resposta;
 - d. Definição de regras a implementar para otimização dos serviços.
10. Gerir reclamações: (Tarefas)
- a. Receção e análise de reclamações;
 - b. Envolvimento do gestor para a resposta;
 - c. Elaboração da resposta;
 - d. Elaboração de mapas com motivo de reclamações.
11. Gerir a equipa de trabalho: (Tarefas)
- a. Atribuição de tarefas e delegação de competências;
 - b. Efetuar reuniões periódicas com os membros da equipa;
 - c. Acompanhamento e apoio da equipa;
 - d. Ministras formação aos membros da equipa;
 - e. Controlar com assiduidade a performance de equipa;
 - f. Controlar com efetividade a performance individual;
 - g. Gestão das férias e ausências;
 - h. Efetuar a avaliação de desempenho.

Função: Técnico CGS IOD

Direção: CGS

Área: CGS IOD

Dependência Funcional: CGS

Ligações Funcionais: Áreas funcionais da Lusitania

Equipamento necessário para o desempenho da função: Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora.

Descrição das atividades:

5. Gestão de sinistros: (Tarefas)
 - a. Abrir o processo de sinistro no sistema;
 - b. Analisar o âmbito do contrato ou petição inicial;
 - c. Nomeação de perito, averiguador ou mandatário;
 - d. Pedido de elementos aos segurados e/ou lesados;
 - e. Analisar relatórios de peritagem;
 - f. Comunicação de proposta de indemnização ou recusa;
 - g. Analisar respostas dos segurados e/ou lesados;
 - h. Analisar reclamações;
 - i. Processamento de indemnizações e despesas;
 - j. Procedimentos de recusa do sinistro;
 - k. Atendimento público de segurados e/ ou lesados;
 - l. Deslocação a tribunal;
 - m. Pagamento aos prestadores de serviço;
 - n. Encerramento do processo.
6. Gerir contencioso de processos de sinistro: (Tarefas)
 - a. Receber petição inicial;
 - b. Analisar conteúdo;
 - c. Nomear mandatário;
 - d. Acompanhar evolução;
 - e. Receção da Sentença;
 - f. Processamento de custas judiciais;
 - g. Pagamento dos honorários judiciais;
 - h. Encerramento do processo.
7. Gerir reclamações: (Tarefas)
 - a. Reclamações através da gestão de clientes;
 - b. Análise da reclamação e do processo;
 - c. Resposta à reclamação.

Anexo 4 – Breve descrição das subáreas da área de sinistros

Área Principal	Ramos funcionais	Descrição
Automóvel	Corporais	Refere-se quando há acidentes com feridos ou danos corporais.
	Materiais	Refere-se quando há acidentes sem feridos, apenas com danos materiais e que não entram dentro da convenção IDS.
	IDS	Regulam os sinistros que estão dentro da convenção IDS. São sinistros simples que obrigam a preencher por completo a declaração amigável, que independente da culpa de quem provocou o sinistro cada companhia paga ao seu segurado.
	Pré-gestão	Abrem os sinistros quando chegam à Companhia, e depois encaminham-nos para as outras áreas (IDS, Materiais ou Corporais)
	Sinistros	Quando é necessário representar a Lusitania junto do CIMASA, gestão dos sinistros com ação judicial, gestão no âmbito da CRS e aviso e atualização dos processos mais graves ao resseguro e participação nas reuniões com resseguradoras.
	Peritagens	Vão ver as viaturas quando ocorrem acidentes para acompanharem os orçamentos de reparação, para além de verem se existe alguma hipótese de fraude.
	Averiguações	Atuam quando existe hipótese de fraude e fazem as investigações necessárias para tirar ou não as dúvidas de fraude
	Acordos	Por vezes quando existem perdas totais de veículos ou existem feridos é necessário fazer acordos com os lesados quanto aos valores das indemnizações.
	Jurídicos	Quando é necessário ir para tribunal por haver uma ação judicial, ou faz levantamento de análises do que diz respeito às ações judiciais.
RC e cauções	RC e cauções	Diz respeito aos procedimentos para participar um sinistro. Poderá ser em danos com cães, em armas, em óculos, causados por crianças ou causados em automóveis.
Saúde	Saúde	Refere-se aos cuidados de que um indivíduo necessita.
Acidentes	Simples	Diz respeito aos acidentes de trabalho e acidentes pessoais mais simples.
	Graves	Diz respeito aos acidentes de trabalho e acidentes pessoais mais graves, quando há danos mais permanentes.
IOD	IOD	Este ramo abrange um conjunto variado de seguros, tais como roubo, perda de lucros por incêndio, bens em <i>leasing</i> ; Máquinas matemáticas e equipamento eletrónico, valores; Multiriscos em habitação, comércio, condomínio e crédito à habitação.

Anexo 5 – Níveis intermédios criados pela Lusitania no CGS

Função	Nível intermédio
Técnico pré-gestão	1 a 2
Técnico IDS	3 a 4
Técnico Materiais	4 a 6
Técnico Corporais	7
Técnico responsabilidade civil e cauções	1 a 2
Técnico responsabilidade civil e cauções	3 a 4
Técnico peritagens	1 a 2
Técnico peritagens	3 a 4
Técnico averiguações	1 a 2
Técnico averiguações	3 a 4
Técnico acordos	1 a 2
Técnico acordos	3 a 4
Técnico jurídicos	1 a 2
Técnico jurídicos	3 a 4
Técnico saúde	1 a 2
Técnico saúde	3 a 4
Técnico acidentes simples	1 a 3
Técnico acidentes graves	4 a 6
Técnico IOD	1 a 2
Técnico IOD	3 a 4

Anexo 6 – Fichas de avaliação atuais da área de sinistros

Fichas de avaliação chefia direta – Diretores

IDENTIFICAÇÃO				
Nome _____		Nº Trab. _____		
Categoria ou Função _____		Área: _____		
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Conhecimento do Trabalho - Domínio dos meios tecnológicos e das metodologias dos processos, através dos quais se devem realizar os objectivos da sua área. Domínio das técnicas utilizadas pelos seus dependentes. Segurança na realização do trabalho.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuem para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Orientação para os resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos assumidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjugação a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE				<input type="text"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Responsabilidade	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="text"/>	X 1	= <input type="text"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo priorizando as que são de maior urgência	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE				<input type="text"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Potencial	Capacidade de Decisão - Capacidade de escolha dos modos de operar e dos meios a utilizar perante os problemas encontrados.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Coordenação e Controlo - Distribui as tarefas e as oportunidades de acordo com as capacidades dos seus dependentes. A sua actuação revela, nos seus vários aspectos, preocupação pelas repercussões que o trabalho desenvolvido na sua área possa ter sobre as outras. Reúne-se regularmente com os seus dependentes directos tendo em vista a harmonização e a convergência de esforços e ideias. Tem a capacidade de saber onde, quando e porquê dos desvios em relação ao planeado. Actua junto dos seus dependentes por forma a desenvolver-lhes a prática do controlo pelo auto controlo. Actua atempadamente por forma a corrigir os desvios detectados.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Interesse - Avalia a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa tendo em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Liderança - Conhece a técnica da motivação e serve-se dela para que na sua área se atinja um elevado nível, tanto de produtividade como de satisfação. Avalia regular e equitativamente os seus dependentes, procurando estimular e corrigir eventuais deficiências. Encoraja e facilita a aproximação dos seus dependentes, procurando obter uma visão das dificuldades sentidas, assim como, levá-los a sugerirem inovações e melhoramentos.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL POTENCIAL				<input type="text"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Relacionamento	Afirmção Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL RELACIONAMENTO				<input type="text"/>

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Específicos	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Capacidade de resolução de conflitos - Capacidade de mediação. Saber avaliar os diferentes pontos de vista, mantendo uma postura diplomática e neutra, procurando a resolução do conflito apelando ao esforço das partes.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Capacidade Didáctica - Aptidão e preocupação revelada pela forma como procura transmitir conhecimentos aos seus dependentes, tendo em vista o desenvolvimento de competências, eficácia e integração nas funções.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Eficácia comunicacional - Comportamento orientado para a transmissão clara, precisa e objectiva de todas as ideias, mensagens e informações, garantindo que o receptor as compreende.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Negociação - Compreende a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando benefícios para os envolvidos, procurando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para prever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia discricória nas negociações em que participa.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Percepção Crítica - Compreende a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho, de forma a alcançar a melhor solução possível.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Raciocínio Lógico - Bom-senso, discernimento, bom nível de compreensão do serviço, rapidez de raciocínio, habilidade em lidar com situações novas, boa percepção de tudo que o cerca.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL ESPECÍFICOS				<input type="text"/>

Apuramento do valor final

SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE	+	SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE	+	SUB-TOTAL POTENCIAL	+	SUB-TOTAL RELACIONAMENTO	+	SUB-TOTAL ESPECÍFICOS	=	TOTAL											
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>											
<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td style="text-align: center;">→</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1500</td> <td style="text-align: center;">=</td> <td style="text-align: center;"><input type="text"/></td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; font-size: small;">PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>										TOTAL	→	1500	=	<input type="text"/>	%	PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL					
TOTAL	→	1500	=	<input type="text"/>	%																
PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL																					

Potencial	Exercício de funções -Considerar o trabalho desempenhado, a formação, a experiência e personalidade do trabalhador, qual o parecer sobre as suas atribuições?	Desajustado na função, sem possibilidades de se integrar	Desajustado na função, com possibilidade de se vir a integrar	Ajustado à função	Ajustado à função com possibilidades de vir a exercer funções com maior responsabilidade e complexidade
		a)	a)		
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a) Carece de informação detalhada que possibilitem o desencadear de acções correctivas por parte dos Recursos Humanos

Nome _____ Nº Trab. _____

Conclusões da Avaliação

1. Quais as qualidades do avaliado que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

2. Quais as deficiências que são directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das funções do avaliado?

3. Que orientações foram dadas ao avaliado para solucionar as falhas verificadas?

4. Prioridades para melhoria do desempenho do avaliado?

5. De que forma será possível desenvolver e utilizar melhor as qualidades que o avaliado possui?

6. Observações

O Avaliador
Ass.: _____ Data: _____

Comentários do Avaliado
Ass.: _____ Data: _____

Fichas de avaliação chefia direta – Responsáveis/coordenadores

IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ Nº Trab. _____

Categoria ou Função _____ Área: _____

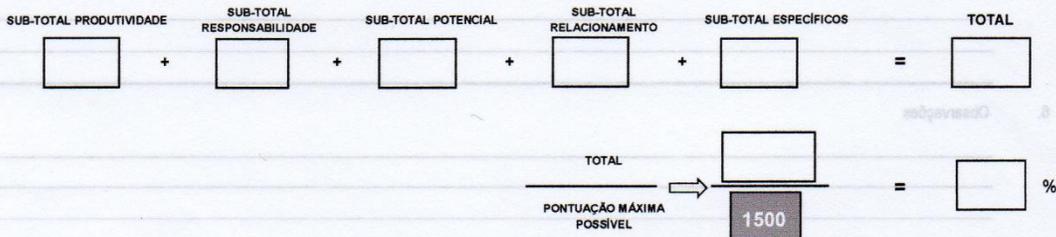
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Atenção ao Detalhe - Capacidade de detectar pequenas alterações/especificações que seriam descuradas pela maioria. Saber seguir correctamente uma especificação e assegurar que o resultado final está correcto; Saber monitorizar o próprio processo de trabalho, sabendo antecipar problemas ou dificuldades.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Conhecimento do Trabalho - Domínio dos meios tecnológicos e das metodologias dos processos, através dos quais se devem realizar os objectivos da sua área. Domínio das técnicas utilizadas pelos seus dependentes. Segurança na realização do trabalho.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Gestão do Tempo de Trabalho - Forma como o trabalhador utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Orientação para os resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos assumidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE				<input type="text"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Responsabilidade	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo prioritizando as que são de maior urgência	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE				<input type="text"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Potencial	Capacidade de Decisão - Capacidade de escolha dos modos de operar e dos meios a utilizar perante os problemas encontrados.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Coordenação e Controlo - Distribui as tarefas e as oportunidades de acordo com as capacidades dos seus dependentes. A sua actuação revela, nos seus vários aspectos, preocupação pelas repercussões que o trabalho desenvolvido na sua área possa ter sobre as outras. Reúne-se regularmente com os seus dependentes directos tendo em vista a harmonização e a convergência de esforços e ideias. Tem a capacidade de saber onde, quando e porquê dos desvios em relação ao planeado. Actua junto dos seus dependentes por forma a desenvolver-lhes a prática do controlo pelo auto controlo. Actua atempadamente por forma a corrigir os desvios detectados.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Liderança - Conhece a técnica da motivação e serve-se dela para que na sua área se atinja um elevado nível, tanto de produtividade como de satisfação. Avalia regular e equitativamente os seus dependentes, procurando estimular e corrigir eventuais deficiências. Encoraja e facilita a aproximação dos seus dependentes, procurando obter uma visão das dificuldades sentidas, assim como, levá-los a sugerirem inovações e melhoramentos.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL POTENCIAL				<input type="text"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Relacionamento	Afirmção Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Orientação para o Cliente - Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL RELACIONAMENTO				<input type="text"/>

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Específicos	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Capacidade de resolução de conflitos - Capacidade de mediação. Saber avaliar os diferentes pontos de vista, mantendo uma postura diplomática e neutra, procurando a resolução do conflito apelando ao esforço das partes.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Capacidade Didáctica - Aptidão e preocupação revelada pela forma como procura transmitir conhecimentos aos seus dependentes, tendo em vista o desenvolvimento de competências, eficácia e integração nas funções.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Eficácia comunicacional - Comportamento orientado para a transmissão clara, precisa e objectiva de todas as ideias, mensagens e informações, garantindo que o receptor as compreende.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Negociação - Compreende a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando benefícios para os envolvidos, procurando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para prever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia discritória nas negociações em que participa.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL ESPECÍFICOS				<input type="text"/>

Apuramento do valor final



Potencial	Exercício de funções - Considerar o trabalho desempenhado, a formação, a experiência e personalidade do trabalhador, qual o parecer sobre as suas atribuições?	Desajustado na função, sem possibilidades de se integrar	Desajustado na função, com possibilidade de se vir a integrar	Ajustado à função	Ajustado à função com possibilidades de vir a exercer funções com maior responsabilidade e complexidade
		a)	a)		
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

a) Carece de informação detalhada que possibilitem de desencadear de acções correctivas por parte dos Recursos Humanos

Nome _____ Nº Trab. _____

Conclusões da Avaliação

1. Quais as qualidades do avaliado que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

2. Quais as deficiências que são directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das funções do avaliado?

3. Que orientações foram dadas ao avaliado para solucionar as falhas verificadas?

4. Prioridades para melhoria do desempenho do avaliado?

5. De que forma será possível desenvolver e utilizar melhor as qualidades que o avaliado possui?

6. Observações

O Avaliador
Ass.: _____ Data: _____

Comentários do Avaliado

Ass.: _____ Data: _____

Fichas de avaliação chefia direta – Técnicos

IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ Nº Trab. _____

Categoria ou Função _____ Área: _____

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Atenção ao Detalhe - Capacidade de detectar pequenas alterações/especificações que seriam descuradas pela maioria; Saber seguir correctamente uma especificação e assegurar que o resultado final está correcto; Saber monitorizar o próprio processo de trabalho, sabendo antecipar problemas ou dificuldades.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Conhecimento do Trabalho - Avalia os conhecimentos teóricos e práticos demonstrados, relacionados com as exigências da função.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Gestão do Tempo de Trabalho - Forma como o trabalhador utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Orientação para os resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos assumidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Qualidade - Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>	
SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE				<input type="text"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Responsabilidade	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo prioritizando as que são de maior urgência	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE				<input type="text"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Potencial	Capacidade de Aprendizagem - Capacidade em adquirir novos conhecimentos; Facilidade em integrar o conhecimento adquirido com a experiência no trabalho.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>
	Interesse - Avalia a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa tendo em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL POTENCIAL				<input type="text"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Relacionamento	Afirmção Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Controlo Emocional - Capacidade para controlar a impulsividade por forma a evitar conflitos prejudiciais ao normal funcionamento dos Serviços ou à imagem da Companhia. Afável no trato.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Orientação para o Cliente - Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Relacionamento interpessoal - Avalia a capacidade de relacionamento de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="text"/>	x 6	= <input type="text"/>

SUB-TOTAL RELACIONAMENTO

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Específicos	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Percepção Crítica - Compreende a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho, de forma a alcançar a melhor solução possível.	<input type="text"/>	x 1	= <input type="text"/>
	Raciocínio Lógico - Bom-senso, discernimento, bom nível de compreensão do serviço, rapidez de raciocínio, habilidade em lidar com situações novas, boa percepção de tudo que o cerca.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="text"/>	x 4	= <input type="text"/>

SUB-TOTAL ESPECIFICOS

Apuramento do valor final

SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE	+	SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE	+	SUB-TOTAL POTENCIAL	+	SUB-TOTAL RELACIONAMENTO	+	SUB-TOTAL ESPECIFICOS	=	TOTAL
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>
TOTAL										<input type="text"/>
PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL										1500
										= <input type="text"/> %

Disciplina	Assiduidade - Número de ausências ao serviço.	Mais de 10 dias de ausências	Número de ausências entre 5 e 10 dias	Número de ausências entre 1 e 5 dias	Sem ausências ao serviço
	% a abater à avaliação Final	2,50%	1,50%	0,50%	s/penalização
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Permanência no posto de trabalho - Ausências do posto de trabalho fora do âmbito do exercício das funções.	Sempre que se ausenta não é por motivos de serviço.	Ausenta-se com frequência sem ser por motivos de serviço.	Por vezes ausenta-se sem ser por motivos de serviço.	Nunca se ausenta sem ser por motivos de serviço.	
	% a abater à avaliação Final	2,50%	1,50%	0,50%	s/penalização
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Pontualidade - Capacidade para cumprir os horários estabelecidos	Raramente cumpre o seu horário de trabalho.	As vezes cumpre o seu horário de trabalho.	Cumpe quase sempre o seu horário de trabalho.	Cumpe integralmente ou mesmo a mais o seu horário de trabalho.	
	% a abater à avaliação Final	2,50%	1,50%	0,50%	s/penalização
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Apuramento do valor final da avaliação

Total dos factores	x	[100 - (Assiduidade	+	Perm. Posto Trabalho	+	Pontualidade	+	Ausenc. fi Regularizadas)	=	TOTAL
<input type="text"/>			<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>			<input type="text"/>
TOTAL												<input type="text"/>
PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL												1500
												= <input type="text"/> %

Nome _____ N° Trab. _____

Potencial	Exercício de funções -Considerar o trabalho desempenhado, a formação, a experiência e personalidade do trabalhador, qual o parecer sobre as suas atribuições?	Desajustado na função, sem possibilidades de se integrar	Desajustado na função, com possibilidade de se vir a integrar	Ajustado à função	Ajustado à função com possibilidades de vir a exercer funções com maior responsabilidade e complexidade
		a) <input type="radio"/>	a) <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Capacidade de Chefia - Capacidade de chefia manifestado pelo avaliado, tendo em consideração o modo como o mesmo se evidencia dos restantes membros da equipa, pela forma como actua, assumindo a liderança da equipa procurando estabelecer as estratégias necessárias à persecução dos objectivos e resultados, motivando a equipa e criando harmonia e convergência de esforços e ideias.	Não revela	Reduzidas capacidades de chefia	Verificam-se algumas capacidades de chefia. Necessita desenvolver determinadas competências.	Revela manifestas capacidades de chefia
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

a) Carece de informação detalhada que possibilitem o desencadear de acções correctivas por parte dos Recursos Humanos

Conclusões da Avaliação

- Quais as qualidades do avaliado que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

- Quais as deficiências que são directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das funções do avaliado?

- Que orientações foram dadas ao avaliado para solucionar as falhas verificadas?

- Prioridades para melhoria do desempenho do avaliado?

Nome _____ Nº Trab. _____

5. De que forma será possível desenvolver e utilizar melhor as qualidades que o avaliado possui?

6. Observações

O Avaliador

Ass.: _____ Data: _____

Comentários do Avaliado

Ass.: _____ Data: _____

Fichas de avaliação chefia direta – Administrativos

IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ Nº Trab. _____

Categoria ou Função _____ Área: _____

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Atenção ao Detalhe - Capacidade de detectar pequenas alterações/especificações que seriam descuradas pela maioria; Saber seguir correctamente uma especificação e assegurar que o resultado final está correcto; Saber monitorizar o próprio processo de trabalho, sabendo antecipar problemas ou dificuldades.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Conhecimento do Trabalho - Avalia os conhecimentos teóricos e práticos demonstrados, relacionados com as exigências da função.	<input type="checkbox"/>	X 6	= <input type="checkbox"/>
	Gestão do Tempo de Trabalho - Forma como o trabalhador utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	X 1	= <input type="checkbox"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="checkbox"/>	X 6	= <input type="checkbox"/>
	Qualidade - Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	<input type="checkbox"/>	X 6	= <input type="checkbox"/>
	Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="checkbox"/>	X 6	= <input type="checkbox"/>
SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE				<input type="checkbox"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Responsabilidade	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="checkbox"/>	X 1	= <input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo prioritizando as que são de maior urgência	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE				<input type="checkbox"/>
Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Potencial	Capacidade de Aprendizagem - Capacidade em adquirir novos conhecimentos; Facilidade em integrar o conhecimento adquirido com a experiência no trabalho.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
	Interesse - Avalia a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa tendo em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.	<input type="checkbox"/>	X 4	= <input type="checkbox"/>
SUB-TOTAL POTENCIAL				<input type="checkbox"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Relacionamento	Afirmção Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="text"/>	X 1	= <input type="text"/>
	Controlo Emocional - Capacidade para controlar a impulsividade por forma a evitar conflitos prejudiciais ao normal funcionamento dos Serviços ou à imagem da Companhia. Afável no trato.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Relacionamento interpessoal - Avalia a capacidade de relacionamento de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="text"/>	X 6	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL RELACIONAMENTO				<input type="text"/>

Factor	Subfactores	Pont. de 1 a 15	Ponderador	TOTAL
Específicos	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Capacidade de resolução de conflitos - Capacidade de mediação. Saber avaliar os diferentes pontos de vista, mantendo uma postura diplomática e neutra, procurando a resolução do conflito apelando ao esforço das partes.	<input type="text"/>	X 1	= <input type="text"/>
	Percepção Crítica - Compreende a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho, de forma a alcançar a melhor solução possível.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Raciocínio Lógico - Bom-senso, discernimento, bom nível de compreensão do serviço, rapidez de raciocínio, habilidade em lidar com situações novas, boa percepção de tudo que o cerca.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Resiliência - Capacidade de recuperação evidenciada pelo trabalhador quando confrontado com situações de stress, de ruptura ou emocionalmente descompensatórias.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="text"/>	X 4	= <input type="text"/>
SUB-TOTAL ESPECÍFICOS				<input type="text"/>

Apuramento do valor final

SUB-TOTAL PRODUTIVIDADE + SUB-TOTAL RESPONSABILIDADE + SUB-TOTAL POTENCIAL + SUB-TOTAL RELACIONAMENTO + SUB-TOTAL ESPECÍFICOS = TOTAL

TOTAL / PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL **1500** = %

Disciplina	Assiduidade - Número de ausências ao serviço.	Mais de 10 dias de ausências	Número de ausências entre 5 e 10 dias	Número de ausências entre 1 e 5 dias	Sem ausências ao serviço
	% a abater à avaliação Final	2,50%	1,50%	0,50%	s/penalização
Permanência no posto de trabalho - Ausências do posto de trabalho fora do âmbito do exercício das funções.	Sempre que se ausenta não é por motivos de serviço.	Ausenta-se com frequência sem ser por motivos de serviço.	Por vezes ausenta-se sem ser por motivos de serviço.	Nunca se ausenta sem ser por motivos de serviço.	
	% a abater à avaliação Final	2,50%	1,50%	0,50%	s/penalização
Pontualidade - Capacidade para cumprir os horários estabelecidos	Raramente cumpre o seu horário de trabalho.	As vezes cumpre o seu horário de trabalho.	Cumprir quase sempre o seu horário de trabalho.	Cumprir integralmente ou mesmo a mais o seu horário de trabalho.	
	% a abater à avaliação Final	2,50%	1,50%	0,50%	s/penalização

Apuramento do valor final da avaliação

Total dos factores x [100 - (+ + +)] = TOTAL

TOTAL / PONTUAÇÃO MÁXIMA POSSÍVEL **1500** = %

Nome _____ Nº Trab. _____

4. Prioridades para melhoria do desempenho do avaliado?

5. De que forma será possível desenvolver e utilizar melhor as qualidades que o avaliado possui?

6. Observações

O Avaliador
Ass.: _____ Data: _____

Comentários do Avaliado

Ass.: _____ Data: _____

Fichas de autoavaliação – Diretores

IDENTIFICAÇÃO		
Nome _____		Nº Trab. _____
Categoria ou Função _____		Área: _____
Factor	Subfactores	Pont. De 1 a 15
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="checkbox"/>
	Conhecimento do Trabalho - Domínio dos meios tecnológicos e das metodologias dos processos, através dos quais se devem realizar os objectivos da sua área. Domínio das técnicas utilizadas pelos seus dependentes. Segurança na realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="checkbox"/>
	Orientação para os resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos assumidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.	<input type="checkbox"/>
	Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade de	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="checkbox"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo priorizando as que são de maior urgência	<input type="checkbox"/>
	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="checkbox"/>
Potencial	Capacidade de Decisão - Capacidade de escolha dos modos de operar e dos meios a utilizar perante os problemas encontrados.	<input type="checkbox"/>
	Coordenação e Controlo - Distribui as tarefas e as oportunidades de acordo com as capacidades dos seus dependentes. A sua actuação revela, nos seus vários aspectos, preocupação pelas repercussões que o trabalho desenvolvido na sua área possa ter sobre as outras. Reúne-se regularmente com os seus dependentes directos tendo em vista a harmonização e a convergência de esforços e ideias. Tem a capacidade de saber onde, quando e porquê dos desvios em relação ao planeado. Actua junto dos seus dependentes por forma a desenvolver-lhes a prática do controlo pelo auto controlo. Actua atempadamente por forma a corrigir os desvios detectados.	<input type="checkbox"/>
	Interesse - Avalia a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa tendo em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.	<input type="checkbox"/>
	Liderança - Conhece a técnica da motivação e serve-se dela para que na sua área se atinja um elevado nível, tanto de produtividade como de satisfação. Avalia regular e equitativamente os seus dependentes, procurando estimular e corrigir eventuais deficiências. Encoraja e facilita a aproximação dos seus dependentes, procurando obter uma visão das dificuldades sentidas, assim como, levá-los a sugerirem inovações e melhoramentos.	<input type="checkbox"/>
Relacionamento	Afirmção Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="checkbox"/>
	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="checkbox"/>
Específicos	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de resolução de conflitos - Capacidade de mediação. Saber avaliar os diferentes pontos de vista, mantendo uma postura diplomática e neutra, procurando a resolução do conflito apelando ao esforço das partes.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade Didáctica - Aptidão e preocupação revelada pela forma como procura transmitir conhecimentos aos seus dependentes, tendo em vista o desenvolvimento de competências, eficácia e integração nas funções.	<input type="checkbox"/>
	Eficácia comunicacional - Comportamento orientado para a transmissão clara, precisa e objectiva de todas as ideias, mensagens e informações, garantindo que o receptor as compreende.	<input type="checkbox"/>
	Negociação - Compreende a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando benefícios para os envolvidos, procurando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para prever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia discricória nas negociações em que participa.	<input type="checkbox"/>
	Percepção Crítica - Compreende a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho, de forma a alcançar a melhor solução possível.	<input type="checkbox"/>
	Raciocínio Lógico - Bom-senso, discernimento, bom nível de compreensão do serviço, rapidez de raciocínio, habilidade em lidar com situações novas, boa percepção de tudo que o cerca.	<input type="checkbox"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="checkbox"/>

Nome _____

Nº Trab. _____

Conclusões da Auto-avaliação

1. Quais as qualidades que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

2. Quais as deficiências directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das suas funções?

3. Quais as medidas a tomar para potenciar uma melhoria do seu desempenho (ex.: Formação)?

4. Quais as expectativas que tem para o seu futuro profissional?

5. Observações

O Trabalhador

Ass.: _____

Data: _____

Fichas de autoavaliação – Responsáveis/coordenadores

IDENTIFICAÇÃO		
Nome _____		Nº Trab. _____
Categoria ou Função _____		Área: _____
Factor	Subfactores	Pont. De 1 a 15
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="checkbox"/>
	Atenção ao Detalhe - Capacidade de detectar pequenas alterações/especificações que seriam descuradas pela maioria; Saber seguir correctamente uma especificação e assegurar que o resultado final está correcto; Saber monitorizar o próprio processo de trabalho, sabendo antecipar problemas ou dificuldades.	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="checkbox"/>
	Conhecimento do Trabalho - Domínio dos meios tecnológicos e das metodologias dos processos, através dos quais se devem realizar os objectivos da sua área. Domínio das técnicas utilizadas pelos seus dependentes. Segurança na realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Gestão do Tempo de Trabalho - Forma como o trabalhador utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.	<input type="checkbox"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="checkbox"/>
	Orientação para os resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos assumidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade	Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="checkbox"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo priorizando as que são de maior urgência	<input type="checkbox"/>
Potencial	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de Decisão - Capacidade de escolha dos modos de operar e dos meios a utilizar perante os problemas encontrados.	<input type="checkbox"/>
	Coordenação e Controlo - Distribui as tarefas e as oportunidades de acordo com as capacidades dos seus dependentes. A sua actuação revela, nos seus vários aspectos, preocupação pelas repercussões que o trabalho desenvolvido na sua área possa ter sobre as outras. Reúne-se regularmente com os seus dependentes directos tendo em vista a harmonização e a convergência de esforços e ideias. Tem a capacidade de saber onde, quando e porquê dos desvios em relação ao planeado. Actua junto dos seus dependentes por forma a desenvolver-lhes a prática do controlo pelo auto controlo. Actua atempadamente por forma a corrigir os desvios detectados.	<input type="checkbox"/>
Relacionamento	Liderança - Conhece a técnica da motivação e serve-se dela para que na sua área se atinja um elevado nível, tanto de produtividade como de satisfação. Avalia regular e equitativamente os seus dependentes, procurando estimular e corrigir eventuais deficiências. Encoraja e facilita a aproximação dos seus dependentes, procurando obter uma visão das dificuldades sentidas, assim como, levá-los a sugerirem inovações e melhoramentos.	<input type="checkbox"/>
	Afirmação Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="checkbox"/>
	Orientação para o Cliente - Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.	<input type="checkbox"/>
Específicos	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de resolução de conflitos - Capacidade de mediação. Saber avaliar os diferentes pontos de vista, mantendo uma postura diplomática e neutra, procurando a resolução do conflito apelando ao esforço das partes.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade Didáctica - Aptidão e preocupação revelada pela forma como procura transmitir conhecimentos aos seus dependentes, tendo em vista o desenvolvimento de competências, eficácia e integração nas funções.	<input type="checkbox"/>
	Eficácia comunicacional - Comportamento orientado para a transmissão clara, precisa e objectiva de todas as ideias, mensagens e informações, garantindo que o receptor as compreende.	<input type="checkbox"/>
	Negociação - Compreende a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando benefícios para os envolvidos, procurando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para prever posições e entender pontos de vista distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia discricionária nas negociações em que participa.	<input type="checkbox"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="checkbox"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Conclusões da Auto-avaliação

1. Quais as qualidades que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

2. Quais as deficiências directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das suas funções?

3. Quais as medidas a tomar para potenciar uma melhoria do seu desempenho (ex.: Formação)?

4. Quais as expectativas que tem para o seu futuro profissional?

5. * Observações

O Trabalhador _____ Ass.: _____ Data: _____

Fichas de autoavaliação – Técnicos

IDENTIFICAÇÃO		
Nome _____		Nº Trab. _____
Categoria ou Função _____		Área: _____
Factor	Subfactores	Pont. De 1 a 15
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="checkbox"/>
	Atenção ao Detalhe - Capacidade de detectar pequenas alterações/especificações que seriam descuradas pela maioria: Saber seguir correctamente uma especificação e assegurar que o resultado final está correcto; Saber monitorizar o próprio processo de trabalho, sabendo antecipar problemas ou dificuldades.	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="checkbox"/>
	Conhecimento do Trabalho - Avalia os conhecimentos teóricos e práticos demonstrados, relacionados com as exigências da função.	<input type="checkbox"/>
	Gestão do Tempo de Trabalho - Forma como o trabalhador utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.	<input type="checkbox"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuem para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="checkbox"/>
	Orientação para os resultados - Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objectivos assumidos. Contribui com ideias e sugestões para atingir os objectivos.	<input type="checkbox"/>
	Qualidade - Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="checkbox"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo priorizando as que são de maior urgência	<input type="checkbox"/>
	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="checkbox"/>
Potencial	Capacidade de Aprendizagem - Capacidade em adquirir novos conhecimentos; Facilidade em integrar o conhecimento adquirido com a experiência no trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Interesse - Avalia a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa tendo em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.	<input type="checkbox"/>
Relacionamento	Afirmação Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="checkbox"/>
	Controlo Emocional - Capacidade para controlar a impulsividade por forma a evitar conflitos prejudiciais ao normal funcionamento dos Serviços ou à imagem da Companhia. Afável no trato.	<input type="checkbox"/>
	Orientação para o Cliente - Estabelece contactos pessoais, de forma assertiva, procurando satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes internos e/ou externos.	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal - Avalia a capacidade de relacionamento de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	<input type="checkbox"/>
	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="checkbox"/>
Específicos	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="checkbox"/>
	Percepção Crítica - Compreende a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho, de forma a alcançar a melhor solução possível.	<input type="checkbox"/>
	Raciocínio Lógico - Bom-senso, discernimento, bom nível de compreensão do serviço, rapidez de raciocínio, habilidade em lidar com situações novas, boa percepção de tudo que o cerca.	<input type="checkbox"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="checkbox"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Conclusões da Auto-avaliação

1. Quais as qualidades que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

2. Quais as deficiências directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das suas funções?

3. Quais as medidas a tomar para potenciar uma melhoria do seu desempenho (ex.: Formação)?

4. Quais as expectativas que tem para o seu futuro profissional?

5. Observações

O Trabalhador _____
Ass.: _____ Data: _____

Fichas de autoavaliação – Administrativos

IDENTIFICAÇÃO		
Nome _____		Nº Trab. _____
Categoria ou Função _____		Área: _____
Factor	Subfactores	Pont. De 1 a 15
Produtividade	Adaptação e Flexibilidade - Capacidade para se comportar multi-disciplinarmente, estando pronto a assumir mudanças no seu método de trabalho, no uso de ferramentas ou outras mudanças organizacionais; Não se prende a uma visão rígida de um universo de soluções/comportamentos conhecidos, mas procura novas formas de pensar e de agir.	<input type="checkbox"/>
	Atenção ao Detalhe - Capacidade de detectar pequenas alterações/especificações que seriam descuradas pela maioria; Saber seguir correctamente uma especificação e assegurar que o resultado final está correcto; Saber monitorizar o próprio processo de trabalho, sabendo antecipar problemas ou dificuldades.	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa e Autonomia - Avalia a forma como o trabalhador, por si próprio, procura soluções e apresenta sugestões conducentes a uma melhoria efectiva do trabalho, bem como a independência com que exerce as respectivas funções.	<input type="checkbox"/>
	Conhecimento do Trabalho - Avalia os conhecimentos teóricos e práticos demonstrados, relacionados com as exigências da função.	<input type="checkbox"/>
	Gestão do Tempo de Trabalho - Forma como o trabalhador utiliza racional e produtivamente o seu tempo de trabalho, de acordo com as solicitações das suas funções.	<input type="checkbox"/>
	Inovação e Criatividade - Capacidade desenvolvimento pelo colaborador de novos métodos, técnicas e procedimentos, bem como a apresentação de ideias novas que contribuam para a solução dos problemas e para optimização do trabalho.	<input type="checkbox"/>
	Organização - Capacidade para encontrar medidas tendentes a aumentar o rendimento do seu próprio trabalho, planeando as acções, organizando os meios e racionalizando procedimentos.	<input type="checkbox"/>
	Qualidade - Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade	Eficácia - Avalia o modo como o trabalhador executa as tarefas que lhe estão atribuídas, designadamente como conjuga a qualidade e a quantidade de trabalho, de forma a atingir os objectivos e resultados pretendidos.	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Normas - Grau de cumprimento das normas, instruções e/ou regulamentos	<input type="checkbox"/>
	Cumprimento de Prazos - Programa e concentra-se nas prioridades para cumprir prazos e objectivos.	<input type="checkbox"/>
	Senso de Prioridade - Capacidade para distinguir as tarefas atribuindo priorizando as que são de maior urgência	<input type="checkbox"/>
Potencial	Sentido de Responsabilidade - Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as responsabilidades das suas funções e as consequências dos seus actos.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de Aprendizagem - Capacidade em adquirir novos conhecimentos; Facilidade em integrar o conhecimento adquirido com a experiência no trabalho.	<input type="checkbox"/>
Relacionamento	Interesse - Avalia a disponibilidade e dedicação ao trabalho e à empresa tendo em conta a forma como aceita e se esmera na execução dos trabalhos que lhe são solicitados.	<input type="checkbox"/>
	Afirmação Pessoal - Ascendência positiva transmissora de segurança e maturidade. Nível de agressividade pautado pelo bom senso e espírito crítico. Defesa das ideias próprias ou dos interesses da Companhia sem hostilizar terceiros. Influir nos outros captando-os e sensibilizando-os para a aceitação das sugestões apresentadas.	<input type="checkbox"/>
	Controlo Emocional - Capacidade para controlar a impulsividade por forma a evitar conflitos prejudiciais ao normal funcionamento dos Serviços ou à imagem da Companhia. Afável no trato.	<input type="checkbox"/>
	Relacionamento interpessoal - Avalia a capacidade de relacionamento de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, de forma a manter o ambiente de trabalho agradável e produtivo.	<input type="checkbox"/>
Específicos	Trabalho em equipa - Capacidade de trabalhar harmoniosamente com outras pessoas de forma a concluir o seu trabalho; Participação e cooperação do trabalhador no trabalho do grupo em que está inserido, bem como a sua contribuição para a obtenção dos resultados da equipa; Saber exprimir vontade e empenho em trabalho de grupo valorizando o espírito de grupo.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de Análise - Capacidade para julgar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos à sua área de actuação.	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de resolução de conflitos - Capacidade de mediação. Saber avaliar os diferentes pontos de vista, mantendo uma postura diplomática e neutra, procurando a resolução do conflito apelando ao esforço das partes.	<input type="checkbox"/>
	Percepção Crítica - Compreende a capacidade em detectar criticamente aspectos importantes no desenvolvimento lógico do trabalho, de forma a alcançar a melhor solução possível.	<input type="checkbox"/>
	Raciocínio Lógico - Bom-senso, discernimento, bom nível de compreensão do serviço, rapidez de raciocínio, habilidade em lidar com situações novas, boa percepção de tudo que o cerca.	<input type="checkbox"/>
	Resiliência - Capacidade de recuperação evidenciada pelo trabalhador quando confrontado com situações de stress, de ruptura ou emocionalmente descompensatórias.	<input type="checkbox"/>
	Tolerância à pressão - Capacidade para manter a lucidez e actuar perante a pressão de um prazo ou outro factor de pressão sem cometer erros.	<input type="checkbox"/>

Nome _____ Nº Trab. _____

Conclusões da Auto-avaliação

1. Quais as qualidades que contribuíram directamente para o desempenho favorável no exercício das suas funções?

2. Quais as deficiências directamente responsáveis pelas falhas ocorridas no desempenho das suas funções?

3. Quais as medidas a tomar para potenciar uma melhoria do seu desempenho (ex.: Formação)?

4. Quais as expectativas que tem para o seu futuro profissional?

5. Observações

O Trabalhador _____ Ass.: _____ Data: _____

Anexo 7 – Grupos profissionais, categorias, funções e bandas salariais do CCT.

Grupo Profissional	Categoria	Função diferenciadora	Banda salarial
Dirigente	Diretor	É o trabalhador que desenvolve atividades de âmbito estratégico, define políticas e objetivos operacionais, sendo da sua responsabilidade a correta aplicação das mesmas, podendo supervisionar áreas de negócio ou funcionais.	A
Gestor	Gestor comercial Gestor técnico Gestor operacional	É o trabalhador que participa na decisão sobre objetivos operacionais, comerciais ou técnicos, define objetivos setoriais, normas e procedimentos, métodos de trabalho e objetivos individuais, podendo enquadrar funcionalmente outros trabalhadores ou equipas de trabalhadores.	B
Técnico	Técnico	É o trabalhador que executa atividades de cariz técnico, como tal reconhecidas pela empresa, executando -as com autonomia e responsabilidades próprias, desenvolve ainda estudos, análises de situações técnicas e emissão de pareceres, suportados de modo sistemático por metodologias, instrumentos e processos de elevada complexidade que exigem formação académica e ou técnica específica, podendo ainda enquadrar funcionalmente uma equipa de técnicos.	C
Operacional	Coordenador operacional	É o trabalhador que executa e assume responsabilidade por atividades operacionais de natureza interna ou externa, com autonomia no âmbito dos poderes que lhe foram atribuídos expressamente pela empresa, enquadrando, por regra, equipas de trabalhadores do grupo profissional operacional.	D
	Especialista operacional	É o trabalhador que executa atividades predominantemente de natureza comercial ou administrativa que exigem conhecimentos técnicos específicos da atividade seguradora.	E
	Assistente operacional	É o trabalhador que executa tarefas de apoio administrativo e ou de atendimento, com carácter regular, como tal reconhecidas pela empresa, de baixa complexidade, tendencialmente rotineiras, orientadas por procedimentos detalhados e instruções predefinidas.	F
Apoio	Auxiliar geral	É o trabalhador que predominantemente executa tarefas de manutenção e ou de limpeza e ou de vigilância das instalações e ou de apoio logístico aos restantes serviços da empresa, podendo ainda enquadrar funcionalmente outros trabalhadores do grupo de apoio.	G

Anexo 8 – Tabela com a correspondência do grupo profissional e categoria do CCT com as posições na área de sinistros.

Grupo profissional	Categoria	Função
Dirigente	Diretor	Diretor automóvel, RC e saúde
		Diretor acidentes e IOD
Gestor	Gestor operacional	Responsável corporais
		Responsável materiais
		Responsável IDS
		Responsável pré-gestão
		Responsável peritagens
		Responsável averiguações
		Responsável acordos
		Responsável jurídicos
		Responsável RC e cauções
		Responsável Saúde
		Responsável acidentes simples
		Responsável acidentes graves
		Responsável IOD
		Coordenador
Coordenador materiais		
Coordenador IDS		
Coordenador pré-gestão		
Coordenador peritagens		
Coordenador averiguações		
Coordenador acordos		
Coordenador jurídicos		
Coordenador RC e cauções		
Coordenador saúde		
Coordenador acidentes simples		
Coordenador acidentes graves		
Coordenador IOD		
Operacional	Especialista operacional	Técnico corporais
		Técnico materiais
		Técnico IDS credor
		Técnico IDS devedor

Desenvolvimento de um plano de sucessão

		Técnico pré-gestão
		Técnico peritagens
		Técnico averiguações
		Técnico acordos
		Técnico jurídicos
		Técnico RC e cauções
		Técnico saúde
		Técnico acidentes simples
		Técnico acidentes graves
		Técnico IOD
Operacional	Assistente operacional	Administrativo corporais
		Administrativo materiais
		Administrativo IDS
		Administrativo pré-gestão
		Administrativo peritagens
		Administrativo averiguações
		Administrativo acordos
		Administrativo jurídicos
		Administrativo RC e cauções
		Administrativo saúde
		Administrativo acidentes simples
		Administrativo acidentes graves
		Administrativo IOD

Anexo 9 – Questionário da AF: Formato de informações da análise de funções (*job analysis information format*)

Questionário

Título da função _____ Código _____ Data _____

Título da categoria _____ Departamento _____

Nome do titular da função _____ Unidade/Localidade _____

Título do supervisor _____ Preenchido por _____

Nome do supervisor _____ Horário de trabalho: das ____ às ____ horas
das ____ às ____ horas

1. Qual a finalidade geral da função que ocupa?
2. Qual foi a última função que ocupou? Se foi em outra organização, especifique.
3. A que função normalmente esperaria ser promovido (a)?
4. Se normalmente supervisiona outros funcionários, indique quais e os títulos das funções?
5. Se supervisiona outros funcionários, por favor, marque as atividades que fazem parte da sua função de supervisão.

_____ Contratação	_____ Instrução/acompanhamento	_____ Promoção
_____ Orientação	_____ Aconselhamento	_____ Compensação
_____ Treinamento	_____ Elaboração de orçamento	_____ Imposição de disciplina
_____ Programação	_____ Direção	_____ Demissão
_____ Desenvolvimento	_____ Avaliação de desempenho	_____ Outros _____

6. Atividades da função – descreva resumidamente as atividades que desempenha e, se possível, o modo como as desempenha. Indique as atividades que considera mais importantes e/ou difíceis.

- a. Atividades diárias:
- b. Atividades periódicas (indique a periodicidade, se semanal, mensal, trimestral, etc):
- c. Atividades desempenhadas em intervalos irregulares:
- d. Há quanto tempo desempenha estas atividades?
- e. Atualmente está a desempenhar alguma função que considera desnecessária? Se sim, descreva-a.
- f. Acha que deveria estar a desempenhar atividades que hoje não estão incluídas na sua função? Se sim, descreva-as.

7. Habilitações literárias. Quais as habilitações literárias para a função que está a desempenhar?

Indique qual era a sua instrução quando foi designado para ocupar essa função.

8. Experiência. Indique qual o tempo de experiência necessário para desempenhar essa função

Indique quanto tempo de experiência possuía quando foi indicado para essa função.

9. Competências. Mencione quaisquer competências necessárias no desempenho da sua função. (Por exemplo, o nível de exatidão, alerta, precisão no trabalho com as ferramentas, os métodos, os sistemas descritos, etc).

Indique quais as competências que possuía quando foi indicado para essa função.

10. Equipamentos. O seu trabalho requiere o uso de algum tipo de equipamento? Se sim, relacione o equipamento e marque se o utiliza rara, ocasional ou frequentemente.

Equipamento	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente
a. _____	_____	_____	_____
b. _____	_____	_____	_____
c. _____	_____	_____	_____
d. _____	_____	_____	_____

Anexo 10 – Análise de funções para a função de diretor automóvel, RC e saúde

Lusitania, Companhia de Seguros, SA Análise de funções

Código da função	XXXX
Função	Diretor automóvel, RC e saúde
Categoria profissional	Diretor
Direção	CGS
Área	Automóvel, RC e Saúde
Dependência funcional	CGS

Equipamento necessário	Computador pessoal, computador portátil, fax, impressora, telemóvel, calculadora, etc.
Métodos de avaliação de desempenho	Preenchimento de fichas de avaliação duas vezes por ano (Março e Julho) - Autoavaliação e chefia direta.
Resumo da função	O diretor de automóvel, RC e saúde executa atividades de gestão de sinistros automóvel, RC e saúde, gere a equipa de trabalho (os responsáveis, os coordenadores, os técnicos e os administrativos), gere a área a nível administrativo e participa em atividades globais onde representa a Lusitania junto de organismos e entidades.
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de sinistros automóvel, RC e saúde; 2. Gerir a equipa de trabalho; 3. Gestão administrativa da área; 4. Participação em atividades globais em representação da Lusitania.
Tarefas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de sinistros automóvel: <ol style="list-style-type: none"> a) Análise dos sinistros mais complexos; b) Instruir e definir a estratégia de alguns sinistros; c) Assegurar a revisão periódica dos sinistros; d) Análise e controlo do rácio de sinistralidade; e) Análise e conferência do movimento de provisões; f) Análise e acompanhamento dos reembolsos e venda de salvados; g) Análise do desempenho dos prestadores de serviços e parceiros; h) Reuniões com prestadores de serviços e parceiros; i) Representar a Lusitania junto de eventos ou organismos externos; j) Leitura e análise de jurisprudência; k) Leitura, análise e implementação de legislação; l) Leitura, análise e implementação de normas de organismos oficiais. 2. Gerir a equipa de trabalho: <ol style="list-style-type: none"> a) Efetuar reuniões periódicas com os membros do departamento;

Desenvolvimento de um plano de sucessão

	<ul style="list-style-type: none"> b) Despachar diariamente com vários responsáveis do departamento; c) Ministrando formação aos membros da equipa; d) Controlar com assiduidade a performance de equipa; e) Controlar com efetividade a performance individual; f) Gestão das férias e ausências; g) Efetuar a avaliação de desempenho; h) Elaborar propostas de mérito dos colaboradores para a administração; i) Efetuar levantamento das necessidades de formação. <p>3. Gestão administrativa da área:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Atribuição de tarefas e delegação de competências; b) Análise dos processos; c) Desenho de métodos de trabalho mais eficientes; d) Analisar e responder às reclamações sobre o desempenho da área; e) Dar resposta às questões colocadas ou inquéritos apresentados por entidades internas ou externas à companhia; f) Execução do orçamento da área; g) Assegurar o cumprimento de outros objetivos traçados pela hierarquia; h) Análise dos dados de desempenho da área; i) Propor modificações ou melhoramentos tendentes à criação de mais-valias para o trabalho da área. <p>4. Participação em atividades globais em representação da Lusitania:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Participar em grupos de trabalho de novos projetos especiais; b) Representar a Lusitania junto de organismos e entidades; c) Representar a Lusitania na comissão técnica de automóvel da APS.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Habilitações literárias: Licenciatura ou mestrado em direito (preferência); 2. Experiência profissional: mínimo 5 ou 8 anos na área de sinistros automóvel, RC e saúde.
<p>Conhecimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento de seguros; 2. Conhecimentos aprofundados sobre a gestão de sinistros automóvel, RC e saúde; 3. Conhecimento sobre os tipos de seguros existentes; 4. Conhecimentos de ferramentas informáticas, incluindo o Office.
<p>Competências</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Competências técnicas: <ul style="list-style-type: none"> a) Aplicações informáticas internas da Lusitania e do Office; b) Gestão de sinistros e tramitação; c) Tarifas; d) Legislação;

Desenvolvimento de um plano de sucessão

	<ul style="list-style-type: none">e) Jurisprudência;f) Produtos comercializados pelo Montepio. <p>2. Outras competências:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Conhecimento do trabalho;b) Sentido de responsabilidade;c) Autonomia;d) Planeamento e organização;e) Espírito de iniciativa;f) Capacidade de persuasão;g) Gestão de conflitos;h) Capacidade didática;i) Compromisso;j) Condução de equipas;k) Capacidade de liderança;l) Adaptação e flexibilidade.m) Capacidade de decisão;n) Eficácia comunicacional;
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 11 – Requisitos de formação para as posições críticas

Ficha dos requisitos de formação	
Posição	Diretor acidentes e IOD
Requisitos de formação	Noções gerais de seguros
	Formação específica em acidentes <ul style="list-style-type: none"> • Desafios do seguro de acidentes de trabalho no mercado português • Curso seguros de acidentes de trabalho <ul style="list-style-type: none"> ○ Contrato de seguro de acidentes de trabalho ○ Custos processuais em acidentes de trabalho ○ Gestão de sinistros e pensões ○ Contencioso e jurisprudência ○ Seguro de acidentes de trabalho para trabalhadores que exercem funções públicas • Acidentes pessoais – subscrição e regularização de sinistros • Curso intensivo de seguros de acidentes de trabalho • Gestão técnica do ramo acidentes de trabalho
	Formação específica em IOD <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de multiriscos • Seguros de rendas • Seguros de engenharia <ul style="list-style-type: none"> ○ Seguros de obras e montagens ○ Avaria de máquinas • Perdas de exploração • Introdução à análise e gestão de riscos industriais
	Liderar e motivar os colaboradores

Ficha dos requisitos de formação	
Posição	Responsáveis
Requisitos de formação	Noções gerais de seguros
	<p>A formação específica que cada responsável terá de ter irá depender da subárea em que desempenha funções. No entanto será exposto as funções para as várias subáreas. Aquando da definição dos requisitos de formação será tido em conta estas formações específicas.</p> <p>Formação específica em sinistros automóvel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovações na tecnologia automóvel • Avaliação médica do dano corporal • Reparação de danos corporais no regime do seguro automóvel • Reparação dos danos materiais no regime de seguro automóvel • Combate à fraude no seguro automóvel • Inovações na tecnologia automóvel • Convenção de regularização de sinistros (CVR) <p>Formação específica em RC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de RC geral - Seguros obrigatórios • Curso seguros de RC geral <ul style="list-style-type: none"> ○ Enquadramento do ramo RC geral e seguros obrigatórios ○ RC exploração/produtos ○ RC profissional – RC profissões jurídicas e financeiras ○ RC profissional – RC médica ○ RC profissional – RC D&O ○ RC ambiental ○ RC geral – casos práticos <p>Formação específica em saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros específicos de seguros <p>Formação específica em acidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafios do seguro de acidentes de trabalho no mercado português • Curso seguros de acidentes de trabalho <ul style="list-style-type: none"> ○ Contrato de seguro de acidentes de trabalho ○ Custos processuais em acidentes de trabalho ○ Gestão de sinistros e pensões ○ Contencioso e jurisprudência ○ Seguro de acidentes de trabalho para trabalhadores que exercem funções públicas

Desenvolvimento de um plano de sucessão

	<ul style="list-style-type: none">• Acidentes pessoais – subscrição e regularização de sinistros• Curso intensivo de seguros de acidentes de trabalho• Gestão técnica do ramo acidentes de trabalho <p>Formação específica em IOD</p> <ul style="list-style-type: none">• Seguros de multiriscos• Seguros de rendas• Seguros de engenharia<ul style="list-style-type: none">○ Seguros de obras e montagens○ Avaria de máquinas• Perdas de exploração• Introdução à análise e gestão de riscos industriais
	Liderar e motivar os colaboradores

Ficha dos requisitos de formação	
Posição	Coordenadores
Requisitos de formação	Noções gerais de seguros
	<p>A formação específica que cada coordenador terá de ter irá depender da subárea em que desempenha funções. No entanto será exposto as funções para as várias subáreas. Aquando da definição dos requisitos de formação será tido em conta estas formações específicas.</p> <p>Formação específica em sinistros automóvel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inovações na tecnologia automóvel • Avaliação médica do dano corporal • Reparação de danos corporais no regime do seguro automóvel • Reparação dos danos materiais no regime de seguro automóvel • Combate à fraude no seguro automóvel • Inovações na tecnologia automóvel • Convenção de regularização de sinistros (CVR) <p>Formação específica em RC:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de RC geral - Seguros obrigatórios • Curso seguros de RC geral <ul style="list-style-type: none"> ○ Enquadramento do ramo RC geral e seguros obrigatórios ○ RC exploração/produtos ○ RC profissional – RC profissões jurídicas e financeiras ○ RC profissional – RC médica ○ RC profissional – RC D&O ○ RC ambiental ○ RC geral – casos práticos <p>Formação específica em saúde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros específicos de seguros <p>Formação específica em acidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafios do seguro de acidentes de trabalho no mercado português • Curso seguros de acidentes de trabalho <ul style="list-style-type: none"> ○ Contrato de seguro de acidentes de trabalho ○ Custos processuais em acidentes de trabalho ○ Gestão de sinistros e pensões ○ Contencioso e jurisprudência ○ Seguro de acidentes de trabalho para trabalhadores que exercem funções públicas

Desenvolvimento de um plano de sucessão

	<ul style="list-style-type: none">• Acidentes pessoais – subscrição e regularização de sinistros• Curso intensivo de seguros de acidentes de trabalho• Gestão técnica do ramo acidentes de trabalho <p>Formação específica em IOD</p> <ul style="list-style-type: none">• Seguros de multiriscos• Seguros de rendas• Seguros de engenharia<ul style="list-style-type: none">○ Seguros de obras e montagens○ Avaria de máquinas• Perdas de exploração• Introdução à análise e gestão de riscos industriais
	Liderar e motivar os colaboradores