



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECÉM-LICENCIADOS NUMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA**

SÓNIA MARIANA MARQUES SILVA VIEGAS

Mestrado em Gestão Empresarial

**Relatório de Atividade Profissional**

---

Trabalho efetuado sob a orientação: Prof. Dr. Marco Paulo Santos Carrasco

2013

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECÉM-LICENCIADOS NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Declaração de autoria de trabalho:

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

(Sónia Mariana Marques Silva Viegas)

*Copyright*© Sónia Mariana Marques da Silva Viegas

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

**Agradecimentos:**

Agradeço ao meu orientador o Dr. Paulo Carrasco, pela orientação prestada.

Aos meus filhos e família, pelo tempo que não estive com eles para poder elaborar este trabalho.

Aos meus amigos Vera Patrício e Marco Traquino, pela ajuda, horas dadas para elaboração deste trabalho e conselhos.

## **RESUMO**

O objetivo deste relatório, consiste em descrever o percurso profissional da autora, e em simultâneo, mostrar a sua intervenção no processo de avaliação de desempenho de recém-licenciados. Trata-se de processo desenvolvido com base na experiência prática junto da agência bancária onde trabalha como gerente bancária, demonstrando a importância da interligação entre a formação académica e o cargo desempenhado na integração de novos colaboradores.

A principal premissa assenta no envolvimento do colaborador em todas as atividades diárias, pois só a partir daí será possível efetuar uma avaliação mais justa e transparente sobre o seu desempenho. A avaliação deste último resultará:

- Dos conhecimentos adquiridos sobre os produtos e serviços;
- Da assimilação das “políticas” e orientações estratégicas da Instituição;
- Características pessoais, forma de estar e atitude perante o objetivo de potenciar crescimento do negócio.

Em síntese, e no caso particular da autora, a par dos conhecimentos académicos apreendidos, teve a oportunidade de os colocar em prática, tendo essas competências se traduzido no seu ingresso nos quadros da Caixa Geral de Depósitos, empresa onde continua a desempenhar funções.

Todo o percurso profissional da autora, foi fundamental para o contributo “vivo” da formação e avaliação de conhecimentos da equipa que gere, em particular, no segmento de colaboradores recém-licenciados.

Para finalizar, ao processo de avaliação de recém-contratados foi aplicado o procedimento de análise discriminante (AD), o que se baseou na identificação de um conjunto de variáveis com capacidade de discriminação relacionadas com a conclusão da avaliação:

- Definir o futuro contratual do novo colaborador.

## **Palavras-chave**

Cliente, Conhecimento, Avaliação de Desempenho, Atitude, Persuasão, Análise Discriminante.

## **ABSTRACT**

The purpose of this report is to describe the career of the author, and the same time show his intervention in the process of evaluating between the academic relationship with the functions of the bank manager, and the performance to the integration of new employees.

This process is developed based on practical experience with the bank branch where the author works as a bank manager, demonstrating the importance of linking academic courses and positions held in the integration of new employees.

This process is achieved by integrating them in the daily tasks, where the results are then accessed so as to determine:

- The knowledge acquired on the products and services;
- The understanding of the Institutions “policies” and strategic orientations;
- Their way of being, attitudes and behavior, critical in attending / partaking in various tasks, with the intent of increasing the branches business.

In short, and in the case of the autor, apart from the academic knowledge gained, had the opportunity to put them into practice, which has allowed to be incorporated into the Caixa Geral de Depósitos group of fixed employees, where the author still work.

The professional progress has been fundamental in the active training and evaluation of the author teams knowledge, and more specifically on this report which is focused on graduates just out of university.

Finally, a process of analysis was additionally (discriminant analysis) applied to the evaluation process of those employees in the branch, so as to define the variables which was based on the identification of a set of variables capable of discrimination related to the completion of the evaluation:

- Defining the future of the new contractual employee.

## **Keywords**

- Customer, knowledge, performance evaluation, attitude, persuasion, discriminant analysis.

**ÍNDICE GERAL**

I PARTE – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECÉM-LICENCIADOS NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA.....	1
CAPÍTULO 1 .....	1
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 2 – CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA .....	4
2.1 - CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS .....	4
2.2 – MISSÃO .....	6
2.3 – ESTRATÉGIA .....	6
2.4 - PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO.....	7
2.5 – MERCADOS .....	7
2.6 – ESTRUTURA ORGÂNICA .....	9
2.7 – RECURSOS HUMANOS.....	10
CAPÍTULO 3 – O PAPEL DA AUTORA COMO GERENTE BANCÁRIA .....	11
3.1 – DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO.....	11
3.2 - PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES .....	11
CAPÍTULO 4 – COMPONENTE TEÓRICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	13
4.1 - O QUE É A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	13
4.2 – PRINCÍPIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	15
4.3 – MÉTODO DE AVALIAÇÃO CENTRADO NA PERSONALIDADE VS COMPORTAMENTOS VS RESULTADOS (GPO) .....	16
4.4 - ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
CAPÍTULO 5 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ENQUANTO COLABORADORA/GERENTE DA CGD .	20
5.1 - PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARTICIPADO PELA AUTORA .....	22
5.2 - REGRAS DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS .....	22
5.3 - A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO .....	23
5.3.1 - Classificação final.....	23
5.3.2 - Escala de Avaliação.....	23
5.3.3 – Auto avaliação .....	25
5.3.4 – Entrevista de Avaliação final.....	25
5.4 – DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS SEGUIDAS PELA AUTORA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE NOVOS COLABORADORES .....	25
5.4.1 – Modelos de Serviços.....	26
5.4.2 - Fatores críticos de sucesso .....	28

5.4.3 – Apresentação de Prioridades.....	28
5.4.4 – Atendimento nos modelos de serviços.....	28
5.4.4.1 – Aprofundamento do atendimento .....	29
5.4.4.2 – Comportamentos críticos no atendimento.....	29
5.4.4.3 – Fecho do atendimento.....	30
5.5 – OPERACIONALIDADE .....	31
5.5.1- Receção e Acolhimento .....	31
5.5.2 – Definição do ciclo de vendas sobre as oportunidades identificadas vs fecho do negócio .....	31
5.5.3 - Boas Práticas.....	32
5.5.3.1 -Preparar.....	32
5.5.3.2 - Negociar .....	32
5.5.3.3 - Concluir .....	32
5.6 – ACOMPANHAMENTO PÓS-VENDA.....	33
<b>CAPÍTULO 6 – MODELO DE ANÁLISE DISCRIMINANTE (AD) .....</b>	<b>35</b>
6.1 – CONSIDERAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AD NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO PROCESSO EXPERIENCIADO PELA AUTORA.....	35
6.2 – CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	37
6.3 - ANÁLISE DISCRIMINANTE .....	37
6.4 – CONCLUSÃO .....	47
<b>II PARTE - CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>49</b>
1 – CURRICULUM VITAE DETALHADO .....	49
2- DESCRIÇÃO DETALHADA DA ATIVIDADE PROFISSIONAL .....	54
2.1 - Gerente.....	54
2.1.1 – Desenvolvimento da função .....	55
2.2 – Subgerente .....	57
2.2.1 – Desenvolvimento da função .....	57
2.3 – Gestor Caixa Azul .....	59
2.3.1– Desenvolvimento da Função .....	59
2.4 - Administrativo .....	61
2.4.1 – Desenvolvimento da Função.....	61
2.5 - Estagiária .....	65
2.5.1 – Desenvolvimento da função .....	65
3 - PUBLICAÇÕES.....	65
4 - PRÉMIOS E DISTINÇÕES RECEBIDAS .....	65
5 - PARTICIPAÇÃO OU REPRESENTAÇÕES .....	67
6 - OUTRAS COMPETÊNCIAS .....	67
7 - OPINIÃO CRÍTICA SOBRE:.....	67
i) Evolução da experiência profissional; .....	67

ii) Relevância da especialidade do Mestrado para a atividade desenvolvida; .....	67
BIBLIOGRAFIA.....	71
APÊNDICE(S).....	73
APÊNDICE 1 - ANALYSIS CASE PROCESSING SUMMARY .....	74
APÊNDICE 2 - GROUP STATISTICS.....	75
APÊNDICE 3 - POOLED WITHIN - GROUPS MATRICES.....	76
APÊNDICE 4 - POOLED WITHIN - GROUPS MATRICES.....	77
APÊNDICE 5 - CLASSIFICATION STATISTICS.....	78
APÊNDICE 6 – VARIÁVEIS EM ANÁLISE.....	79
APÊNDICE 7 - POOLED WITHIN-GROUPS MATRICES <sup>A</sup> .....	80
APÊNDICE 8 – COVARIANCE MATRICES <sup>a</sup> .....	81
APÊNDICE 9 - COVARIANCE MATRICES <sup>A</sup> .....	83
APÊNDICE 10 - VARIABLES NOT IN THE ANALYSIS.....	85
APÊNDICE 11 - WILKS' LAMBDA .....	86
APÊNDICE 12 - SUMMARY OF CANONICAL DISCRIMINANT FUNCTIONS .....	86
APÊNDICE 13 – MAPA FUNÇÃO DISCRIMINANTE .....	88
ANEXO(S)	
ANEXO 1 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE CONTRATADOS	
ANEXO 2 – CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES 10º, 11º E 12º ANOS	
ANEXO 3 - CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES DO BACHARELATO EM GESTÃO	
ANEXO 4 - CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES DA LICENCIATURA EM GESTÃO FINANCEIRA (ANTIGO CESE)	
ANEXO 5 - CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES DA PARTE CURRICULAR DO MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL	
ANEXO 6 - CURRÍCULO PROFISSIONAL	
ANEXO 7 - OUTRAS FORMAÇÕES	

**ÍNDICES DE QUADROS**

Quadro 6.1 – Avaliação dos colaboradores da amostra .....	37
Quadro 6.2 – Teste de igualdade das médias dos grupos.....	38
Quadro 6.3 – Teste de homogeneidade das matrizes de variância Covariância .....	39
Quadro 6.4 – Estatísticas / Variáveis entradas e retiradas.....	40
Quadro 6.5 – Variáveis introduzidas e retiradas .....	41
Quadro 6.6– Variáveis discriminantes encontradas .....	42
Quadro 6.7 – Estrutura do modelo .....	43
Quadro 6.8 – Coeficientes função das variáveis discriminantes do modelo .....	44
Quadro 6.9 – Classificação coeficientes da função.....	44
Quadro 6.10 – Classificação dos resultados.....	46
Quadro 2.1 – Registo promoções .....	66

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1.1 – Mapa Distribuição de Agências ..... 8

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 – Estrutura Recursos Humanos CGD.....	10
Gráfico 6.1 – Função Discriminante .....	45

## **ABREVIATURAS**

OE- Órgão de Estrutura

RH – Recursos Humanos

AGE – Agência

CGD – Caixa Geral de Depósitos, SA

PB – Plataforma de Balcão

AD – Análise Discriminante

GCGD – Grupo CGD

SGD – Sistema gestão de desempenho

---

# **I PARTE – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECÉM-LICENCIADOS NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

Na generalidade todas as instituições, inclusive as do sector financeiro, têm como objetivo o lucro, onde a competitividade “ativa” é decisiva.

Para isso, são necessários desenvolver processos dinâmicos e empreendedores que mantenham em cada momento, o crescimento contínuo da rentabilidade da instituição, num mercado aberto, e cada vez mais competitivo e onde as margens se apresentam esmagadoras.

Trata-se dum processo exigente onde a valorização dos meios humanos é uma exigência premente, que no caso da banca demonstra-se indispensável para o tecido empresarial português.

Num contexto, onde nos últimos anos a Europa caminhou para ser uma “praça financeira”, a banca muito rapidamente teve de se adaptar, onde para além dos meios tecnológicos a exigente valorização dos meios humanos revelou-se fundamental no contexto empresarial.

Nos últimos anos a desfavorável conjuntura, exigiu a mudança de atitudes e rápida adaptação das anteriores práticas as novas exigências do mercado.

O conhecimento da missão da empresa, seus produtos e serviços são essenciais para o desenvolvimento das instituições, quer em termos de resultados, quer a nível do desempenho das equipas contribuindo para a maximização da rentabilidade do negócio.

Os produtos e serviços oferecidos pelas instituições bancárias são atualmente pouco ou nada diferenciados. Em resultado desse alinhamento, a adaptação de todos, os recursos, confiança e credibilidade são essenciais na possível diferenciação na colocação e sucesso destes produtos e serviços, a par da aposta na relação pessoal que se estabelece com os clientes – fator determinante e gerador de mais-valia de diferenciação - persuasão e negociação.

Este trabalho complementar ao curriculum profissional da autora, visa expor/caraterizar o sistema de avaliação de desempenho de novos colaboradores pela gestão a nível de uma

---

agência bancária, onde é inevitável, a aproximação deste processo aquele que a autora conheceu a nível pessoal, e continua a aplicar aos estágios profissionais ou colaboradores contratos.

Os colaboradores contratados são selecionados por via:

- Curriculum profissional;
- Entrevista individual;
- Realização de testes psicotécnicos.

Após a seleção realizada pela direção de recursos humanos da instituição, os colaboradores contratados são distribuídos pelas diversas agências, de acordo com as necessidades.

É nesta fase que a autora intervém no plano de formação “*in job*”, planeando e acompanhando as tarefas diárias, dando a conhecer a instituição, missão, objetivos, processos e formas de atuação aos colaboradores. No decorrer de toda a formação o principal objetivo prende-se na identificação de potenciais recursos humanos a ingressar no quadro da instituição.

Ao longo desta experiência, os contratados são avaliados pela gerência de uma ou várias unidades de negócios, avaliação essa que será uma das bases para a fase seguinte, as entrevistas individuais durante o contrato e exames técnicos específicos. Após isto, procede-se à admissão no quadro da instituição ou incorporação numa bolsa que fica disponível para futuras contratações de acordo com a política de recrutamento e a necessidade de recursos humanos.

Especificamente para o contexto deste relatório e como complemento ao processo descrito anteriormente apresentar-se-á a aplicação de uma metodologia centrada na Análise Discriminante (AD), para aferir a existência de eventuais variáveis com potencial discriminatório relativamente ao resultado da avaliação final. Este modelo empírico terá por base de estudo uma amostra real de 30 avaliações.

Posteriormente procurar-se-á que, com base nas variáveis e funções discriminantes encontradas, seja possível definir um processo de monitorização capaz de introduzir correções ao desempenho dos contratados, ainda durante o período do contrato vigente, com a finalidade de potenciar a eficácia global do processo de integração do contratado.

Este relatório profissional com vista ao término do mestrado em Gestão Empresarial passa ainda por apresentar a informação/formação dada aos colaboradores na sua fase de integração aquando da chegada a uma agência bancária da qual a autora é gerente.

A receção passa por dar a conhecer a instituição, apresentando os seus modelos de serviço e reforçando junto dos colaboradores a forma de ser percebido a importância da orientação para o cliente e respetiva eficiência operacional, conhecimentos avaliados posteriormente aquando do processo de avaliação de desempenho.

Este trabalho tem ainda como objetivo, descrever detalhadamente o percurso profissional e académico da autora.

A estrutura do relatório profissional apresentado está dividido em duas partes, a primeira parte explora teoricamente o processo de avaliação de desempenho de recém-licenciados participado pela autora na sua atividade profissional enquanto gerente bancária, está dividida em 6 capítulos, sendo que na segunda parte foca-se no desenvolvimento do curriculum *vitae* da autora.

## I -PARTE

- Capítulo 1 – Introdução
- Capítulo 2 – Caracterização da Instituição Bancária CGD
- Capítulo 3 – O papel da autora como gerente bancária
- Capítulo 4 – Componente teórico no processo de avaliação de desempenho
- Capítulo 5– Modelo de avaliação de desempenho enquanto colaboradora/gerente da CGD
- Capítulo 6 – Aplicação do Modelo de Análise Discriminante (AD) no processo de avaliação de colaboradores

## II - PARTE

- Capítulo 1 – Descrição detalhada do curriculum *vitae* da autora
- Capítulo 2 – Desenvolvimento profissional do curriculum *vitae* da autora

---

## CAPÍTULO 2 – CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Este capítulo visa apresentar de uma forma resumida a Instituição Bancária onde a autora exerce a sua atividade profissional.

### 2.1 - Caixa Geral de Depósitos

A Caixa Geral de Depósitos, SA (CGD ou Caixa) é uma Instituição Bancária que existe há 136 anos, fundada em 1876, no reinado de D. Luís.

“1880 É criada a Caixa Económica Portuguesa, para recebimento e administração de depósitos de classes menos abastadas, que seria fundida, de facto, com a CGD em 1885.”

“1896 A CGD autonomiza-se da Junta de Credito Publico. Sob a administração da CGD, são criadas a Caixa de Aposentações para trabalhadores assalariados e o Monte da Piedade Nacional, para realização de operações de crédito sobre penhores.”

“1918 A CGD desenvolve as atividades de crédito em geral.”

“1969 A CGD, até então serviço público sujeito as regras da Administração do Estado, assume o estatuto de empresa pública.”

“1975 Criação da Sucursal de Paris.”

“1982 São criadas as empresas de *leasing* Locapor e *Imoleasing*. Nos anos seguintes, são criadas as sociedades gestoras de fundos de investimento imobiliário (Fundimo, em 1986) e mobiliário (*Caixagest*, em 1990) e adquiridas participações de domínio na sociedade financeira de corretagem (Sofin, em 1998) e para aquisição a crédito (Caixa de Credito, em 2000).”

“1988 Criação do Grupo Caixa por tomada de participações de domínio no Banco Nacional Ultramarino e na Companhia de Seguros Fidelidade.”

“1991 Aquisição, em Espanha, do Banco de Extremadura e do *Chase Manhattan Bank* Espana, que se passou a designar por Banco Luso-espanhol.”

“1992 Aquisição de posição na sociedade de capital de risco *Promindustria*, instituição que, em 1997, deu origem a Caixa Investimentos, sociedade de investimentos.”

“1993 A CGD é transformada numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. É consagrada a sua vocação de banco universal e plenamente concorrencial, sem prejuízo da sua especial vocação para formação e captação de poupanças e de apoio ao desenvolvimento do país.”

“1995 Aquisição, em Espanha, do Banco *Simeon*.”

“1997 Criação, de raiz, do Banco Comercial e de Investimentos de Moçambique.”

“1998 Criação do HPP – Hospitais Privados de Portugal, que veio, posteriormente, a constituir a componente de Saúde do Grupo CGD.”

“2000 Aquisição da seguradora Mundial Confiança e do Banco Totta & Comercial Sotto Mayor de Investimentos, SA, mais tarde denominado Caixa-Banco de Investimento.”

“2001 CGD inaugura Sucursal em Timor-Leste. A Sucursal de Paris integra o *Banque Franco-Portugaise*, dando origem a Sucursal de França.”

“2002 Racionalização e consolidação dos bancos comerciais em Espanha, mediante a fusão do Banco Luso-espanhol, do Banco de Extremadura e do Banco *Simeon*.”

“2004 Com a aquisição da seguradora Imperio Bonança em 2004, o Grupo CGD passa a liderar o setor segurador nacional. Através de um reforço de capital, a CGD passa a ter uma posição dominante no *Mercantile Lisbon Bank Holding* da África do Sul.”

“2006 O Banco *Simeon* altera a designação para Banco Caixa Geral.”

“2008 Constituição da Parcaixa (capital de 1000 milhões de euros: 51% CGD e 49% Parpublica). Autorização para a constituição do Banco Caixa Geral Brasil com início da operação já em 2009. Criação da Fundação Caixa Geral de Depósitos – Culturgest.

A Caixa Seguros passa a designar-se Caixa Seguros e Saúde, SGPS, SA após uma reorganização naquelas áreas de negócio, com passagem do universo HPP do balanço da Fidelidade Mundial para o balanço da Caixa Seguros.”

“2009 Retoma da presença do Grupo CGD no Brasil através do início de atividade do Banco Caixa Geral Brasil. Entrada no capital do Banco Caixa Geral Totta de Angola, em que a CGD e o Santander Totta controlam 51% do total.”

“2010 Exercício da opção de compra de 1% do capital social da *Partang*, SGPS, detentora de 51% do capital social do Banco Caixa Geral Totta de Angola (BCGTA ), passando o Grupo CGD a deter a maioria do capital da gestora de participações e, indiretamente, do próprio Banco. Constituição do Banco Nacional de Investimento (BNI) em Moçambique, tendo o capital sido realizado pelos acionistas no montante de 70 milhões de meticais, ou seja, em cerca de 1,6 milhões de euros. Acordo para a aquisição de 70% do capital da Banif Corretora de Valores e Cambio (Banif CVC) pelo Grupo CGD.”

“2011 Realização da escritura de constituição do Banco para Promoção e Desenvolvimento em Angola, que tem o capital repartido em partes iguais pelos Grupos CGD e Sonangol. Autorização para o início de atividade do Banco Nacional de Investimento (BNI), cujo capital e detido em 49,5% pela CGD, 49,5% pelo Estado de Moçambique, através da Direção Nacional do Tesouro, e em 1% pelo Banco Comercial e de Investimentos (Grupo CGD). Na área seguradora, início do processo de fusão entre a Fidelidade Mundial e a Imperio Bonança e a constituição da Universal Seguros, em Angola, onde a Caixa Seguros e Saúde detém 70% do capital e parceiros angolanos os restantes 30%.” (Relatório de Contas CGD, 2011)

## **2.2 – Missão**

“O seu objeto é o exercício da atividade bancária nos mais amplos termos permitidos por lei e mesmo os serviços bancários cuja prestação a Caixa deve assegurar ao estado, de acordo com o diploma legal citado, são efetuados sem prejuízo das regras da concorrência e do equilíbrio da sua gestão.” (Relatório contas CGD, 2011)

“Enfoque nos clientes, reforçando a sua posição enquanto Grupo de referência no sistema financeiro nacional, com elevados padrões éticos e solidez financeira.” (Relatório contas CGD, 2011)

## **2.3 – Estratégia**

O Grupo CGD no âmbito dos objetivos estratégicos tem em curso a implementação de princípios de atuação transversal a todos os colaboradores.

Objetivos que passam por antecipar as tendências de mercado, face às constantes mudanças.

---

Por esta via fomentou a gestão por objetivos numa cultura orientada para os resultados que se traduz no esforço da rentabilidade, imagem do Grupo CGD (GCGD).

## **2.4 - Perspetivas de Desenvolvimento**

“Entre os principais objetivos de desenvolvimento da atividade da CGD estão:

- A inovação e o aperfeiçoamento contínuos na prestação de serviços na banca de retalho, a principal área de negócio;
- A abertura de novos canais de contacto com os clientes, facilitando o acesso aos serviços;
- A orientação e a expansão da atividade para as áreas de negócio com maior potencial do crescimento e de rentabilidade;
- A promoção da utilização das novas tecnologias pelos clientes e pelos colaboradores, aumentando a qualidade do serviço prestado e reduzindo os custos operacionais;
- O estabelecimento de parcerias com outras empresas, líderes nos seus setores, para a criação de serviços avançados no domínio da nova economia: banca eletrónica, comércio eletrónico, portais especializados, entre outros.” (Relatório contas CGD, 2011)

## **2.5 – Mercados**

A instituição encontra-se representada com 1352 Agências, das quais 861 localizadas em Portugal e 491 no estrangeiro. As agências no estrangeiro estão distribuídas por 24 países repartidos pela Europa, África, América e Ásia.

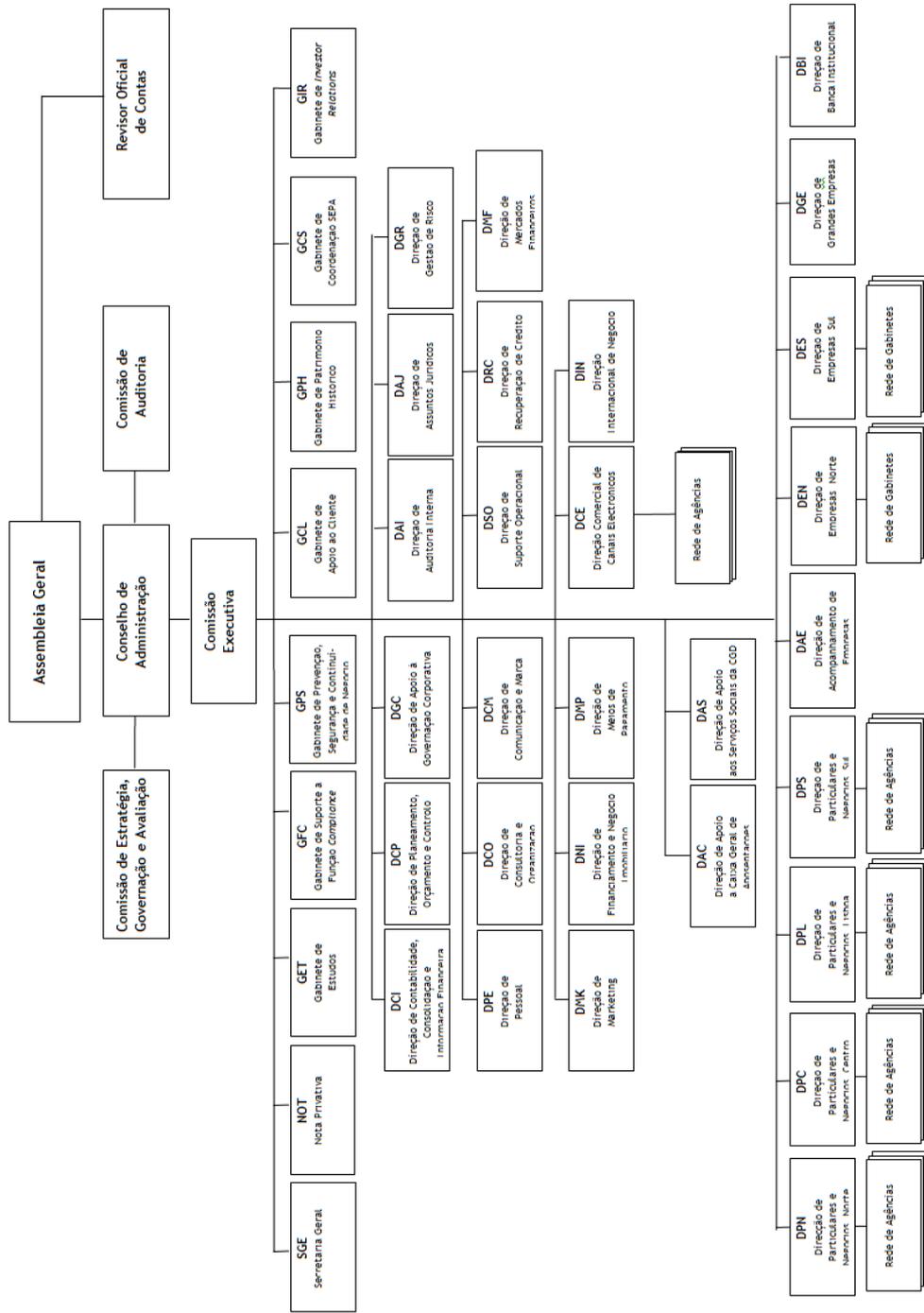
**Figura 1.1 – Mapa Distribuição de Agências**



(Fonte: Relatório Contas CGD, 2011)

“O maior grupo bancário e segurador português com uma vasta presença Internacional com especial incidência nos países de língua portuguesa.” (Relatório contas CGD, 2011)

2.6 – Estrutura Orgânica



1

(<sup>1</sup> Manual de Estrutura Orgânica, cap. III – Organograma Geral, CGD, 2011)

## 2.7 – Recursos Humanos

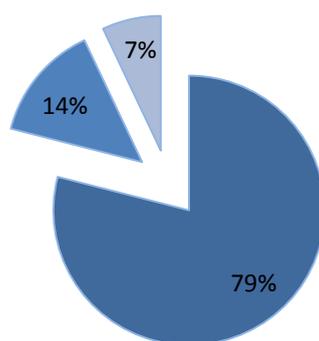
“Ao serviço efetivo da CGD, em 2011, estiveram 9509 empregados. As admissões de jovens licenciados, aliadas as reformas dos empregados mais idosos, permitiram que, no espaço de um ano o aumento da idade média fosse apenas de 0,1 anos (de 41,8 anos para os 41,9 anos) e o reforço gradual do número de empregados com habilitações ao nível do ensino superior (de 48% em 2010 para 50% em 2011).

Na distribuição por género, mantem-se a tendência para reforço do número de mulheres (56%), mais evidenciada no grupo etário abaixo dos 35 anos, onde mais de 65% do número total de empregados é do sexo feminino.

Por outro lado, a dinamização da mobilidade interna manteve a convergência entre as áreas comerciais e as direções de suporte. Assim, resulta que 79% do total de empregados ao serviço efetivo desenvolvem atividade comercial.” (Relatório contas CGD, 2011)

**Gráfico 1.1 – Estrutura Recursos Humanos CGD**

■ Comerciais ■ Operacionais ■ Apoio



(Fonte: Relatório Contas, CGD, 2011)

---

**CAPÍTULO 3 – O PAPEL DA AUTORA COMO GERENTE BANCÁRIA****3.1 – Descrição da função**

“No exercício da competência hierárquica e funcional superiormente delegada, o gerente bancário assegura a gestão comercial e administrativa de uma agência, coordena atividades relacionadas com o apoio direto às unidades de negócio, gere a equipa, sua formação e integração no dia-a-dia da agência”. (Intranet, Caixa Pessoal, 2013)

**3.2 - Principais atribuições**

-“Dinamiza e organiza a atividade comercial da agência ou agências na sua área de intervenção, de acordo com as orientações comerciais que, em cada momento, forem definidas pela respetiva Direção de Particulares, responsabilizando-se pelo cumprimento dos objetivos que forem fixados em articulação com a hierarquia;

- Desenvolve as ações necessárias com vista a conhecer o meio envolvente da agência, de forma a melhor adequar a sua estratégia comercial;

- Assegura os meios necessários à atividade da agência em interligação com os departamentos envolvidos, garantindo assim a qualidade do funcionamento das mesmas e a adequação da respetiva imagem às orientações estratégicas superiormente definidas para o Grupo CGD;

- Gere o relacionamento com os clientes respeitando a estratégia de segmentação de clientes definida e a articulação com as respetivas áreas com vista a reforçar o grau de fidelização ao Grupo;

- Gere os colaboradores, assegurando a sua evolução profissional, nomeadamente através da promoção da polivalência e formação, motivando-os e gerindo as suas expectativas, em articulação com a respetiva hierarquia;

- Avalia o desempenho dos colaboradores, tendo por base o modelo de avaliação em vigor, acompanhando e orientando a evolução profissional dos mesmos, identificando as suas necessidades de desenvolvimento e identificando os colaboradores com maior potencial de crescimento;

- Gere a informação sobre oportunidades de negócio, proveniente de outras unidades da empresa e do Grupo, assegurando a sua difusão e utilização pelos colaboradores;
- Assegura o cumprimento das instruções e normas de serviço em vigor para a sua atividade, sem prejuízo de sugerir ou propor alterações à sua hierarquia.” (Intranet, caixa pessoal 2012)

---

## **CAPÍTULO 4 – COMPONENTE TEÓRICA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **4.1 - O que é a avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um tema com importância crescente no sector empresarial, transversal a todos os ramos de negócio e hierarquias. (j.-m.peretti, 2001)

A evolução tecnológica em paralelo com a diversidade de informação desde logo reforçou a competitividade das empresas nos mercados, traduzindo-se na necessidade de apostar em elevados níveis de formação e profissionalismo dos seus recursos humanos. (Wagner Siqueira, 2009)

Independentemente do ramo e área de atuação de mercado, a avaliação de desempenho desde sempre fez parte do processo evolutivo e diferenciador das empresas. Cada uma opta por um sistema diferenciado e com capacidade de adaptação à sua dimensão (grande ou apenas empresa familiar), mas sempre com o mesmo objetivo de avaliação de performance, mais não seja:

- Pelo tipo de função desenvolvida;
- Remuneração auferida, a qual deve representar o grau de responsabilidade associada.

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas da gestão de recursos humanos com maior predominância no seio empresarial, associada à opção/valorização de pessoal, mas também, geradora de controvérsia no que respeita à diferenciação salarial.

Na generalidade, todos temos objetivos definidos, mas as instituições não funcionam sem os mesmos. Para tal, há que os definir e identificar temporalmente, assim como, promover a sua mensuração.

Cada empresa tem presente que para alcançar o sucesso em qualquer mercado, não o fará sem o recurso a uma plataforma de recursos, nomeadamente humanos.

Neste contexto, sem uma gestão de pessoal adequada e conhecedora dos objetivos a alcançar, dificilmente convergirão para o interesse comum - é aqui que a avaliação de desempenho se reveste de extrema importância na sua forma de apresentação. Os objetivos têm que ser comunicados e a sua concretização ou não, mensurada! (António Jesus, 2010)

No atual paradigma da gestão, considera-se que os principais fatores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, mas sim as pessoas que as compõem. Quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas funções, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar. (Caetano & Vala, 2007, p. 359)

Um dos fatores diferenciadores numa instituição, passa não só pela avaliação contínua de desempenho dos seus colaboradores, como também, pela procura de novos recursos profissionais, que em conjunto, permitem acompanhar, adaptar-se e evoluir em simultâneo com as frequentes mudanças e exigências do mercado.

Os requisitos avaliados para contratar um profissional repartem-se consoante a área de negócio e os objetivos da instituição, podem ir desde a avaliação das características pessoais, disponibilidade, formação, capacidade de adaptação, iniciativa, trabalho em equipa, entre outros.

A evolução do processo de avaliação tem merecido mais empenho por parte das organizações, tentando desmistificar o estigma de fiscalização, impulsionando o objetivo de maximizar a produtividade por via do empenho dos colaboradores em alcançar os seus objetivos individuais, por equipa e por fim, o objetivo comum (o da empresa). (Caetano, A. 1996)

Em suma, este é um processo que necessita seguir uma estrutura bem desenhada, pois todos ganham com a otimização dos recursos disponíveis. Processo que a seguir se desenvolve.

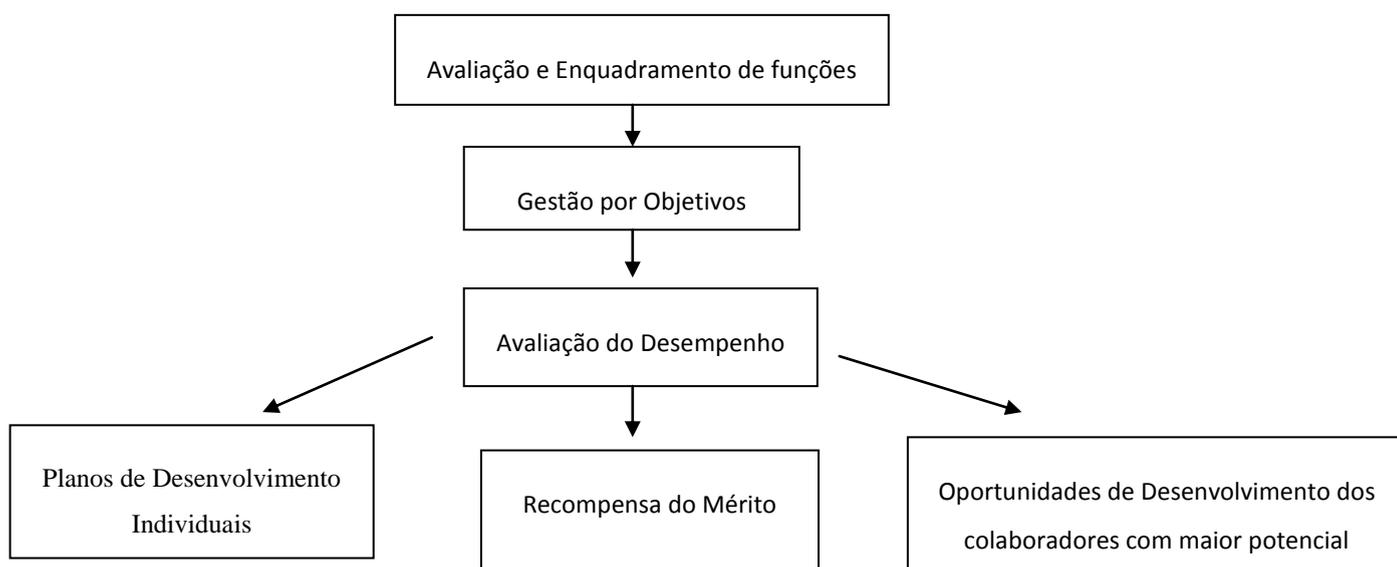
## 4.2 – Princípios da Avaliação de Desempenho

No sistema de gestão de desempenho com o novo paradigma rentabilização/satisfação dos recursos humanos, importa salientar os seguintes pontos: (Camara et al, 2007)

- Alinhamento dos objetivos individuais vs objetivos de negócio da empresa;
- Explicar a cada colaborador o que é esperado dele, num determinado período, e como vai ser avaliado o seu desempenho;
- Fechar com o colaborador o compromisso deste na concretização dos objetivos;
- Dar apoio ao colaborador durante o ano para a concretização desses objetivos;
- Premiar pelo desempenho alcançado.

Em síntese apresenta-se as várias fases da avaliação de desempenho:

(Camara et al, 2007, p. 413, Novo Humanator)



Considerando o desenvolvimento da atividade da empresa pelo contributo dos recursos humanos, é indispensável:

- Identificar as necessidades de formação;

---

-Premiar o desempenho alcançado, nomeadamente proporcionar oportunidades de carreira para os que excedem e se diferenciam.

No passado os sistemas de avaliação eram unilaterais e discricionários, ou seja, dependiam muitas vezes só do parecer da chefia direta com critérios subjetivos, passando pelas preferências pessoais e simpatia entre os intervenientes, entre outras situações menos "transparentes". (Camara et al, 2007)

### **4.3 – Método de avaliação centrado na Personalidade vs Comportamentos vs Resultados (GPO)**

A avaliação de desempenho está associada a métodos ou instrumentos de avaliação, que são adequados de forma a obter-se medidas válidas e fiáveis aquando do apuramento do desempenho do avaliado. (Caetano & Vala, 2007)

Existe uma diversidade de sistemas de avaliação de desempenho, podendo a sua abordagem se centrar:

- Na personalidade;
- No comportamento;
- Nos objetivos (resultados).

Este processo não é uma ciência exata, e nos últimos anos centrou-se na personalidade do avaliado, baseando-se em escalas ancoradas em traços de personalidade, ou escalas gráficas de classificação. (Caetano & Vala, 2007)

Segundo Caetano & Vala, 2007 as escalas baseadas em traços foram concebidas pela primeira vez por Paterson em 1922, sendo estas as mais conhecidas. “Consistem na apresentação de traços de personalidade, a partir dos quais o avaliador terá de julgar o avaliado marcando o ponto da escala que melhor indica o desempenho do mesmo. Estes traços podem estar ou não, subjacentes em números ou adjetivos, que exprimem os seus extremos ou, as posições intermédias”. (Caetano & Vala, 2007)

---

Trata-se de sistema avaliativo relativamente simples, onde o avaliador limita-se a assinalar na escala o desempenho dos avaliados, permitindo a sua comparação através da obtenção de uma notação por cada uma das competências.(*Kavanagh, 1970*)

Existem algumas desvantagens associadas a este processo, nomeadamente:

- Dependência exclusiva do julgamento do avaliador, cuja subjetividade não permite um controlo efetivo sobre os erros do resultado apurado;
- Ineficácia da entrevista de avaliação com o avaliado, sendo este avaliado com base em traços de personalidade.(*McGregor, 1957*)

Após o aparecimento das escalas centradas na personalidade, foram desenvolvidos vários instrumentos onde o ponto base comum é o comportamento.

No que diz respeito às escalas baseadas especificamente em comportamentos, esta centra-se na análise do método por via de:

- Incidentes críticos;
- Escalas de escolha forçada;
- Escalas ancoradas em comportamentos. (*Caetano & Vala, 2007*)

Segundo *Camara*, o método de incidentes críticos foi proposto, pela primeira vez por *Flanagan* (1954), consistindo na transmissão pelo avaliador de notas positivas e negativas ao avaliado, com o objetivo de proporcionar transparência e criação de valor para ambas as partes.

Estes incidentes procuram referenciar todos os tipos de desempenho (sucesso ou fracasso), para que durante o acompanhamento constante seja possível corrigir o que for necessário por parte do avaliador (avaliação 270° ou 360°, neste último quando tem a componente avaliativa dos clientes).

Trata-se de um sistema que através da perceção por terceiros, possibilita o *feedback* sobre aspetos comportamentais e de relacionamento interpessoal do Colaborador. (*Pedro B. da Camara et al, 2007*)

No método de escalas de escolha forçada, o avaliador avalia o colaborador com base em frases descritivas relativas a determinado desempenho, de acordo com as tarefas atribuídas, sendo o avaliador obrigado a escolher a que melhor se adequa para descrever o comportamento do avaliado.

No método de escalas ancoradas em comportamentos, “Smith e Kendal (1963) consideraram que a maior parte dos erros que os avaliadores cometiam eram devidos a problemas de padronização das escalas ancoradas em traços, as quais levavam os avaliadores a interpretarem de diferentes maneiras os mesmos itens.” (Caetano & Vala, 2007)

Este último método baseia-se numa escala que avalia o desempenho com base em indicadores definidos, fazendo a descrição do desempenho numa escala que pode ir de não adequado a excelente. Trata-se do método mais utilizado nas empresas, permitindo a visualização gráfica da avaliação de desempenho dos colaboradores avaliados. Método utilizado pela autora no processo interno da instituição em que trabalha e que expõe neste relatório.

Por último, temos a abordagem focada nos objetivos (resultados), a mais importante nos dias de hoje.

Em 1954, Peter Drucker introduziu o conceito de Gestão Participativa por Objetivos (GPO) o qual é utilizado na maioria das empresas. Este sistema foca-se no compromisso assumido entre o colaborador e a empresa quanto aos objetivos definidos, normalmente, por um período de doze meses onde no final se avalia a sua concretização ou não, e conseqüentemente será apurada a sua recompensa.

A GPO segue a seguinte orientação:

- Definição dos objetivos;
- Classificação dos objetivos individuais vs compromisso;
- Questionário de avaliação;
- Escala de avaliação;
- Método de avaliação;
- Controle do sistema de avaliação de desempenho. (Camara et al, 2007)

Segundo Camara, 2007, a GPO é um sistema de avaliação de desempenho que obedece a requisitos SMART, sigla inglesa que corresponde:

S (*specific*) – os objetivos devem ser específicos e claros para o colaborador;

M (*measurable*) – devem ser mensuráveis, quer dizer que devem respeitar a uma métrica;

A (*attainable*) – ser atingíveis;

R (*relevant*) – ser relevantes, fazerem parte da sua função;

T (*time bound*) – respeitar a um calendário, indicando quando devem estar concluídos.

#### **4.4 - Entrevista de Avaliação de desempenho**

“O papel de avaliador é dos mais exigentes que uma chefia é chamada a desempenhar.” (Pedro B. da Camara et al, pág. 435, 2007)

O avaliador, têm que preparar a entrevista e promover um espaço tranquilo e aberto para a sua realização, devendo esta se basear em factos concretos e resultados passíveis de mensuração.

Existe uma grande tentação para que a avaliação não seja rigorosa, como forma de evitar a desmotivação dos colaboradores e melindrar o relacionamento futuro com a equipa, isto porque, na maior parte das vezes o avaliador continua a gerir a mesma equipa.

Trata-se do momento mais importante de todo o processo de avaliação.

Nesta sequência, a avaliação deve ser previamente agendada (até 7 dias), lembrando aos avaliados da importância de fecharem as suas auto-avaliações. A entrevista é o momento ideal para o colaborador expor as suas ideias e mostrar de uma forma construtiva como pode a empresa ou o avaliado melhorar o seu desempenho.

---

## **CAPÍTULO 5 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – ENQUANTO COLABORADORA/GERENTE DA CGD**

Processo que aplica uma metodologia relacionada com os comportamentos, que à data de 2001 baseava-se em:

- Atitude;
- Competências,
- Objetivos.

Foi decidido pela instituição iniciar o processo apenas com duas delas, designadamente, a atitude e competências, isto porque não existiam condições operacionais para, implementar a componente dos objetivos. (Manual interno, CGD, 2013)

A avaliação centrou-se na identificação de eventuais necessidades formativas que visava consolidar e integrar a orientação do plano de formação da empresa. (Manual interno, CGD, 2013)

2002 - A aplicação do sistema alargou-se, com reflexo no desenvolvimento de carreiras.

Deste modo foi possível “visualizar” o impacto dos desempenhos evidenciados pelos colaboradores nos processos de:

- Gestão de carreiras;
- Promoções;
- Revisão das componentes salariais;
- Distribuição de resultados.

2002/2007 – Numa perspetiva de continuidade, o processo de avaliação foi-se intensificado na gestão diária dos recursos humanos, essencialmente na vertente comportamental.

Mantendo-se a introdução de melhorias à semelhança do referido por Peter Drucker, em 1954, foi proposto a incorporação da componente dos objetivos (negócio, atividade e melhoria), com o compromisso entre as partes (empresa e colaboradores) quanto à avaliação e mensuração dos resultados, ficando desta forma completo, o modelo inicial desenhado e aqui sintetizado:



(fonte: Manual interno, CGD, 2013)

Numa perspetiva de *Step by Step*, a posição centrou-se na continuidade da promoção dos comportamentos considerados adequados para:

- Obter os resultados pretendidos;
- As metas a atingir;
- Apreciação dos desempenhos verificados.

O suporte deste modelo de avaliação de desempenho teve por pressuposto uma gestão que implicou:

- Planear e estabelecer compromissos;
- Monitorizar o desempenho ao longo do ano e avaliar os resultados alcançados.

Neste contexto, e com o objetivo de apoiar a melhoria do desempenho de cada colaborador, este Sistema de Gestão Desempenho (SGD) veio:

- Clarificar as responsabilidades de cada um;
- Capacitar através do acompanhamento e formação;
- Comprometer todas as pessoas com os resultados;

- 
- Promover a partilha dos objetivos, fomentando uma cultura de desempenho, de responsabilidade individual e de equipa;
  - Avaliar de forma objetiva e transparente o desempenho dos colaboradores;
  - Reconhecer e valorizar contributos individuais e de equipa.

### **5.1 - Processo de avaliação de desempenho participado pela autora**

Anualmente divide-se em três etapas:

- Definição e apresentação dos objetivos;
- Acompanhamento da concretização dos objetivos e dos níveis de desempenho;
- Avaliação e entrevista final.

Cada uma das etapas pressupõe a intervenção do avaliador e do avaliado no processo.

### **5.2 - Regras de definição de objetivos**

Como Camara defendeu (2007), também a nossa instituição segue as regras da abordagem SMART para a definição de objetivos:

**S** (Específico); **M** (Mensurável); **A** (Alcançável); **R** (Relevante) e **T** (Temporizado).

Além desta regra básica, são observadas as seguintes normas:

“-Objetivos definidos por Direção ou por Unidade, não podem ter um peso individual inferior a 10%;

-Cada objetivo não poderá ter mais do que 8 indicadores, sendo que cada um não poderá, dentro de cada objetivo, ter um peso inferior a 10%.

-Cada colaborador não deverá ter mais do que 6 objetivos individuais (incluindo os de negócio/atividade e os de melhoria)”. (Manual interno, CGD, 2013)

### **5.3 - Evolução do processo de avaliação**

A evolução do processo de avaliação aplica-se a todos as estruturas internas, nas seguintes linhas orientadoras:

-Todos os trabalhadores que exercem atividades de natureza bancária serão apreciados nas componentes atitude pessoal, competências e objetivos;

-Os trabalhadores que exerçam atividades de outra natureza, passarão também a ser integrados no processo de avaliação de desempenho através da apreciação de fatores específicos, como a qualidade na execução do trabalho, trabalho em equipa, disponibilidade, pontualidade.

O tempo de serviço mínimo elegível para avaliação de desempenho é de 90 dias de calendário no período em avaliação. (Manual interno, CGD, 2013)

Nas situações de ausência prolongada, será apreciado em processo autónomo sob a orientação do departamento de recursos humanos em articulação com a respetiva hierarquia.

#### **5.3.1 - Classificação final**

A nota final atribuída resulta da soma de cada uma das componentes ponderadas (pc = ponderador competências, pa = ponderadora atitude, po = ponderador objetivos):

Nota final = (competências × pc) + (atitude × pa) + (objetivos × po)

#### **5.3.2 - Escala de avaliação**

É seguida uma escala ancorada nos comportamentos, como Smith e Kendal (1963) propuseram, escala que se baseia em comportamentos, geralmente designada por BES (*“behavioral expectations scales”*) ou BARS (*“behavioral anchored rating scales”*). A primeira apresenta vários graus de comportamento esperado do avaliado, escolhendo o avaliador a que melhor se adequa ao colaborador (Latham e Wexley, 1981), a outra é “constituída por dimensões que descrevem um determinado comportamento, e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões.” (Caetano & Vala, 2007)

Como Caetano, 2007 refere, “as escalas ancoradas em comportamentos permitem que os avaliadores transmitam de um modo fácil *feedback* aos avaliados, isto porque assentam em comportamentos específicos e observáveis passíveis de poderem ser comunicados aos avaliados.”

Resultado que se traduz, para efeitos de apreciação do desempenho e mérito, numa escala com os seguintes critérios:

	AVALIAÇÃO	SIGNIFICADO
<b>DESEMPENHOS SUPERIORES</b>	EXCELENTE (5,25 a 6,00)	Superou claramente todas as expectativas demonstrando um desempenho excecional, ultrapassando significativamente os padrões exigidos para a sua função.
	MUITO BOM (4,50 a 5,24)	Superou as expectativas, demonstrando um desempenho positivamente diferenciado.
<b>DESEMPENHOS EXPECTÁVEIS</b>	BOM (3,75 a 4,49)	Cumpriu integralmente as expectativas, evidenciando um bom desempenho.
	ADEQUADO (3,00 a 3,74)	Cumpriu a maioria das expectativas, evidenciando um desempenho ajustado às exigências da sua função.
<b>DESEMPENHOS INFERIORES</b>	NECESSITA MELHORAR (2,00 a 2,99)	Ficou aquém das expectativas, evidenciando necessidade de melhorar o desempenho ao nível dos resultados e/ou comportamentos demonstrados.
	NÃO ADEQUADO (1,00 a 1,99)	Não cumpriu os níveis mínimos de desempenho.

### **5.3.3 – Auto-avaliação**

McGregor (1957), defendia um modelo de avaliação de desempenho que podia ser realizado pelo próprio avaliado. Segundo o autor, este tipo de avaliação podia superar as deficiências e o descontentamento dos avaliados e, em simultâneo, conferir legitimidade, na medida em que os avaliados estão numa posição privilegiada para avaliarem o conhecimento que têm da função e do seu próprio desempenho.” (Caetano & Vala, 2007)

Pela experiência da autora, os colaboradores em avaliação têm obrigatoriamente que efetuar a sua auto-avaliação na aplicação de suporte, quer na componente atitude como na de competências. Só assim será possível participar construtivamente na entrevista final.

De salientar que a auto-avaliação efetuada pelo colaborador bem como a avaliação efetuada pela hierarquia, serão disponibilizadas a ambas as partes antes da entrevista.

### **5.3.4 – Entrevista de avaliação final**

Na entrevista final e individual, onde é obrigatória a presença do avaliador e avaliado, este último tem a oportunidade de comentar ou não por escrito a avaliação efetuada, no campo reservado para o efeito na aplicação de suporte.

Após a entrevista, o avaliado faz o comentário que entender podendo, por escrito caso não esteja satisfeito discordar da avaliação, efetuando os comentários que entender respeitando os prazos e restantes critérios internos.

## **5.4 – Descrição das práticas seguidas pela autora no processo de avaliação de desempenho de novos colaboradores**

Na prática, o processo de avaliação descrito nos pontos anteriores apresentou-se eficaz, não só pela partilha de informação, como também através da formação contínua que contribuí para alcançar uma mensuração objetiva.

Comprovou-se que a intervenção das pessoas é fundamental, nomeadamente da autora na qualidade de gerente bancária, que por via da sua experiência profissional contribui de forma

---

ativa para o desenvolvimento profissional de colaboradores quer efetivos como contratados, e no caso destes últimos acompanha a aplicação prática das melhorias/mudanças.

Os momentos que antecedem a avaliação formal preconizam apoio e acompanhamento prático premente de todos os colaboradores e em específico dos contratados alocados ao seu órgão de estrutura (OE), onde o objetivo máximo se traduz no cumprimento das normas internas e em cada momento, das diretrizes comerciais da instituição.

A autora descreve a informação prestada aos colaboradores efetivos e contratados, onde para ambos, persiste a otimização do desenvolvimento da atividade que passa pela descrição:

#### **5.4.1 – Modelos de serviços**

Os modelos de serviços visam potencializar dinâmicas de funcionamento entre os colaboradores na agência.

Desafios alinhados com as atuais exigências do mercado, preconizando uma abordagem direcionada para cada segmento, o que permite tornar a atuação de cada colaborador mais eficiente e adaptada às necessidades dos clientes.

O sucesso do negócio, passa pelo conhecimento geral sobre os desafios de cada segmento, com o objetivo de concretizar negócio.

Diariamente são estimuladas atitudes e comportamentos de iniciativa própria que visam o atendimento, captação de negócio, incremento de experiência *in job* através do treino e da adaptação das melhores práticas de atuação perante o cliente.

É no atendimento direto ao cliente, que se aprende e ajusta o perfil individual de cada colaborador ao segmento de mercado.

Na sua maioria, as empresas focam a sua dinâmica para a rentabilidade/rendibilidade, subjacente à mesma encontram-se ferramentas tecnológicas, não menos importantes às diretrizes humanas que as conduzem a ela (rentabilidade/rendibilidade).

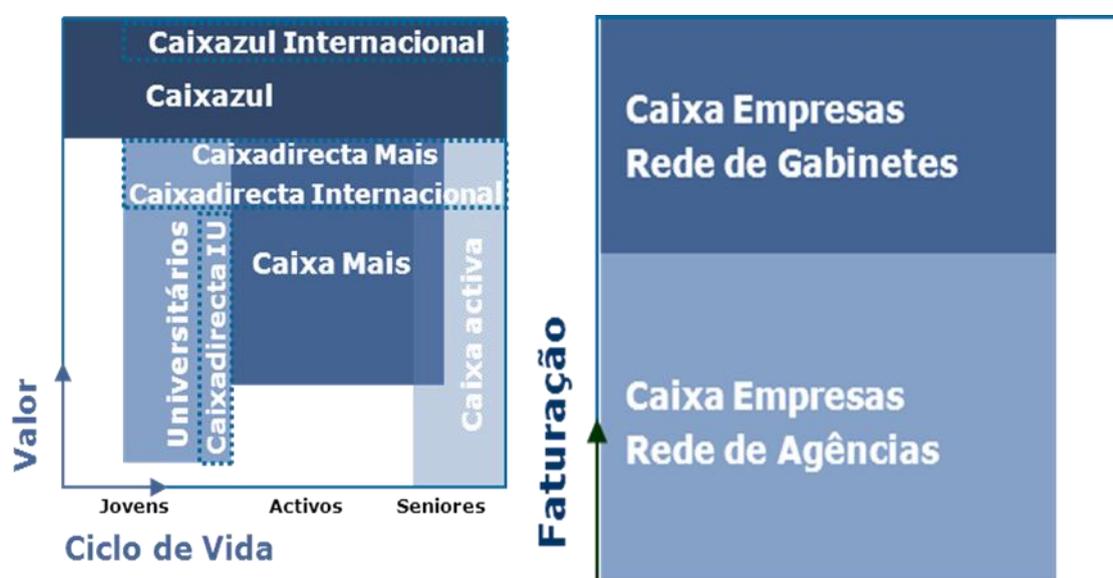
-Protegendo e reforçando a saúde financeira (solvência, liquidez e rentabilidade);

-A transformação contínua da empresa pela adaptação à nova realidade bancária, fortalecendo-a, e não esquecendo que em equipa é possível contribuir para a melhoria da conta de exploração.

Posto isto, as novas tecnologias traçaram um caminho que permitiu acompanhar as necessidades dos clientes com a distribuição de canais alternativos/complementares ao atendimento tradicional, adaptando os vários canais às suas necessidades, assim como, mantendo-os mais esclarecidos.

Para além da rede de agências, gabinetes e parque automático, o banco oferece ainda canais à distância, focados na proximidade, comodidade e segurança – criação de valor.

Cada agência tem como missão principal o atendimento de qualidade e personalização individual, onde a característica de polivalência se impõe à equipa, orientada para aproveitar oportunidades de negócio, identificando e concretizando a venda efetiva.



Quadro 2.1 - Modelos Serviços

(Fonte: Informação Institucional, CGD, 2011)

#### **5.4.2 - Fatores críticos de sucesso**

Na Banca de retalho o maior enfoque passa pela:

- Otimização da margem, rentabilidade das operações e manutenção da vinculação dos clientes, numa perspetiva de atuação para a gestão de médio / longo prazo;
- Proatividade comercial com adequação da oferta às necessidade do cliente, fortalecendo “relação” pessoal e promovendo a função multicanal;
- Gestão de risco das operações, na ótica pré-contratual e pós-contratual.

Não importa ganhar o cliente hoje se o mesmo não for trabalhado com sustentabilidade para o futuro. O relacionamento que se estabelece com o cliente vai além da colocação de produtos, passando pela empatia estabelecida entre as partes. (Revista Inforbanca, nº 96, 2013)

#### **5.4.3 – Apresentação de prioridades**

As prioridades comerciais para o negócio bancário a nível particular como das empresas passam por:

- Reforçar a liquidez via captação de fundos versus aumento de rentabilidade;
- Aumentar o relacionamento e exposição com os clientes particulares e empresas desde que devidamente confortada.

#### **5.4.4 – Atendimento nos modelos de serviços**

Cada agência tem diferentes áreas de atendimento, nomeadamente:

- Acolhimento: onde são dadas informações genéricas, efetuado atendimento rápido, triagem com encaminhamento para os vários atendimentos, ou desvio para a área automática, geração de oportunidades, apoio pontual a utilização de *self-service*;
- Tesouraria(caixas): onde são geridas as operações de *front office*, entrega de cheques, cartões, documentos diversos, mas também alerta sobre possíveis oportunidades para os restantes atendimentos no redirecionamento para a área automática ou atendimento personalizado pelo gestor do segmento específico;

-Personalizado: caracterizado por ser um espaço de apresentação de produtos e serviços organizados por necessidades e segmentos de clientes, possibilidade de efetuar triagem, como também se trata de um local de apoio à utilização da *web*; (Manual de Procedimentos Gestão da Relação com Clientes, CGD, 2011);

-Especializado (caixa azul, caixa mais e caixa empresas): local onde se faz o atendimento global desse segmento, perante uma carteira de clientes pré-identificados.

#### 5.4.4.1 – Aprofundamento do atendimento

Na área de atendimento geral, de uma forma simples se encaminha os clientes para as áreas de serviço específicas, existindo a possibilidade de identificar oportunidades e criar elo de simpatia que permita aprofundar o relacionamento. Reforço da qualidade do serviço prestado com foco:

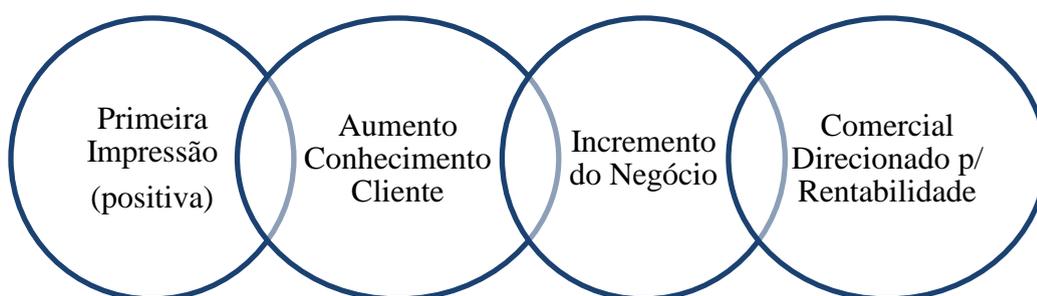


Figura 2.1 – Qualidade de Serviço

(Fonte: Manual de Procedimentos Gestão da Relação com Clientes, CGD, 2010)

#### 5.4.4.2 – Comportamentos críticos no atendimento

O colaborador deverá ter em consideração o tipo de cliente, por forma a adequar o melhor comportamento, nomeadamente:

-Realizar um atendimento personalizado e adaptado ao cliente através da consulta à informação disponível;

-Saber ouvir e estar disponível (empatia);

-Aproveitar o contato para identificar necessidades e criar novas oportunidades de negócio.

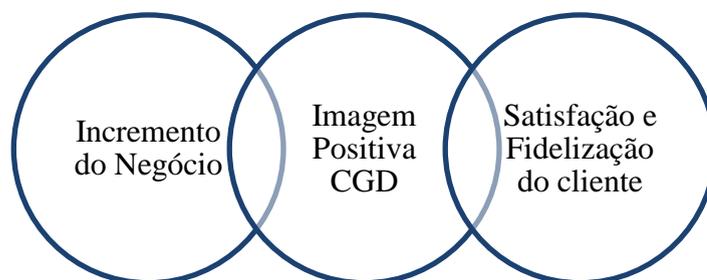


Figura 2.2 – Satisfação do cliente

(Fonte: Manual de Procedimentos Gestão da Relação com Clientes, CGD, 2010)

#### 5.4.4.3 – Fecho do atendimento

É fundamental o registo de todas as oportunidades, mesmo que não sejam concretizadas, pois esse poderá ser um meio para criar oportunidade na plataforma informática, com vista a ser monitorizada por todos os colaboradores, em qualquer momento ou campanha de novo produto.

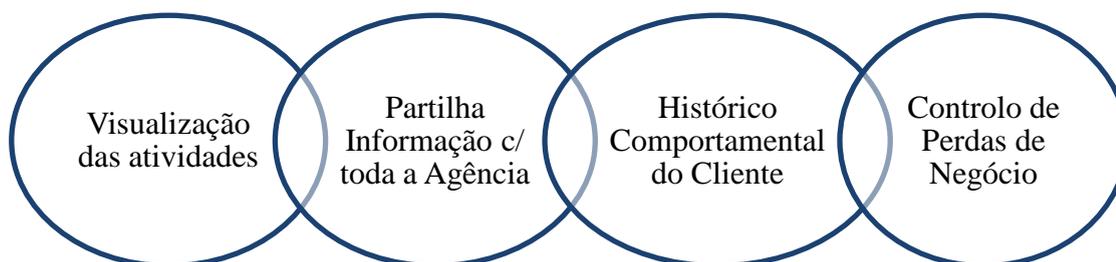


Figura 2.3 – Atualização de Informação

(Fonte: Manual de Procedimentos Gestão da Relação com Clientes, CGD, 2010)

Reconhecidas as estratégias para identificar oportunidades no mercado e para potenciar o sucesso da atividade comercial importa salientar a necessidade de:

- Promover proatividade, e polivalência de todas as funções existentes na agência;
- Reforçar a fidelização dos clientes, nomeadamente através de *cross-selling*.

Cada vez mais, a banca relacional e comercial, ganha importância e exige eficácia em cada momento de interação com o cliente, o que perante a atual conjuntura e agressividade da concorrência, a relação de confiança e credibilidade é o que diferencia os serviços prestados hoje em dia! (Relatório B Portugal, 2012)

## **5.5 – Operacionalidade**

### **5.5.1- Receção e acolhimento**

Nesta fase, o colaborador da gestão comercial tem como responsabilidade o tratamento de alertas, gestão de oportunidades, ações e atividades disponibilizadas pelo sistema operacional.

Para um atendimento de qualidade, importa ter presentes duas dimensões:

- Comportamental: reporta-se à forma de contacto com os clientes - atitudes, comportamentos e expressões (verbais e não verbais);
- Operacional: reporta-se às ferramentas e instrumentos de suporte à dinâmica comercial com o cliente.

O princípio do registo de informação recolhida em todos os momentos de contacto com o cliente, visa facilitar o encaminhamento do mesmo, conferir atenção ao cliente, que se sentirá reconhecido pela instituição.

### **5.5.2 – Definição do ciclo de vendas sobre as oportunidades identificadas vs fecho do negócio**

A informação devidamente registada no atendimento irá promover o agendamento de contactos e a preparação das vendas (pontos fortes e fracos).

Na realidade para assegurar o correto tratamento das atividades, deve-se seguir os seguintes critérios:

- Analisar e avaliar o relacionamento e atividade dos clientes;
- Manter o histórico do cliente atualizado e utilizar a informação para atuar antecipadamente aquando a interação/contacto;
- Gerir atempadamente os alertas, ações, oportunidades e atividades associadas ao cliente, por forma a atingir/ultrapassar os resultados comerciais da agência.

### 5.5.3 - Boas práticas

A concretização eficaz do negócio depende da preparação e capacidade de transmitir oportunidade rentável e credibilidade em cada fase do processo:



Figura 2.4 – Bases do Negócio

(Fonte: Manual de Procedimentos Gestão da Relação com Clientes, CGD, 2010)

#### 5.5.3.1 -Preparar

Adequar uma solução que conjugue os interesses do cliente e da instituição fundamentando devidamente o que se está a vender, tendo sempre presente o perfil de cada cliente, preparando antecipadamente o processo de venda.

#### 5.5.3.2 - Negociar

Descrever as características, os benefícios específicos e gerais dos produtos adequando os produtos aos sinais de necessidade emitidos pelos clientes, e principalmente aceitar objeções e contorná-las, transformando-as em oportunidades de continuidade do relacionamento.

#### 5.5.3.3 - Concluir

Certificar-se que não existe mais nenhuma dúvida ou objeção, fechando o negócio estabelecendo compromissos com o cliente.

## **5.6 – Acompanhamento pós-venda**

A gestão de um cliente vai muito para além do momento da venda, pressupondo eventual necessidade de gestão periódica. Os colaboradores devem promover o *cross-selling* elevando os níveis de vinculação dos clientes, definindo e efetuando *follow-up* de contato e assim fomentam a relação do cliente como principal banco (recorrendo às ferramentas de suporte à gestão).

**Na experiência da autora:**

**Quais os critérios diferenciadores utilizados no processo de avaliação de desempenho, que traduzem a contratação de um novo colaborador?**

---

**CAPÍTULO 6 – MODELO DE ANÁLISE DISCRIMINANTE (AD)****6.1 – Considerações para implementação da AD na avaliação de desempenho no processo experienciado pela autora**

Para uma amostra real de 30 contratados considerou-se relevante efetuar uma análise discriminante visando cumprir os seguintes objetivos:

-Identificar no conjunto de variáveis disponíveis no processo de avaliação periódica dos contratados, a existência de eventuais variáveis com potencial discriminante relativamente ao resultado da avaliação final.

-Permitir posteriormente, com base nas variáveis e funções discriminantes encontradas, acompanhar e introduzir correções ao desempenho dos contratados, ainda durante o período do contrato vigente, com a finalidade de potenciar a eficácia global do processo de integração do contratado.

Para a implementação da AD, foram constituídos 3 grupos:

<b>NA</b> - não admitidos	n =5
<b>PP</b> - proposta prorrogação	n = 7
<b>PA</b> - proposta admissão	n = 17

Para o conjunto de potenciais variáveis discriminantes foram utilizadas as seguintes variáveis quantitativas/ordinais, resultantes dos formulários de avaliação atualmente utilizados no processo de avaliação dos contratados

Este formulário (vide anexo 1) integra a avaliação numa escala ordinal de 1 a 5, na qual 1 corresponde a não adequado, 2 necessita melhorar, 3 adequado, 4 bom, 5 muito bom e 6 excelente, de duas componentes fundamentais distintas:

**Componente ATITUDE:**

- Comportamento profissional;

- Disponibilidade;

- Desempenho.

Componente **COMPETÊNCIAS:**

- Capacidade de adaptação e flexibilidade;
- Formação e Desenvolvimento Pessoal;
- Autoconfiança e Autonomia;
- Orientação para o cliente;
- Orientação para a qualidade;
- Orientação para os resultados;
- Negociação e Persuasão;
- Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal.

O conjunto completo de dados utilizados está expresso no quadro 6.1.

## 6.2 – Caracterização da Amostra

Quadro 6.1 – Avaliação dos colaboradores da amostra

NA/PP/PA	A_comp	A_Disps	A_Desemp	C_Adap	C_Forma	C_Autoco	C_OriCl	C_OriQua	C_Ori_Res	C_OriNeg	Ori_TrabEq
NA	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2
NA	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
NA	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2
NA	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
NA	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3
PA	5	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5
PA	4	5	4	5	5	4	6	5	4	4	5
PA	5	6	5	5	6	4	4	6	5	5	5
PA	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5
PA	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
PA	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5
PA	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
PA	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
PA	5	5	6	5	5	4	4	5	4	4	5
PA	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
PA	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
PA	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
PA	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
PA	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
PA	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
PA	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
PA	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5
PA	5	6	5	5	5	4	5	5	4	4	5
PP	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4
PP	3	4	3	3	4	4	3	5	3	3	5
PP	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5
PP	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
PP	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
PP	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	5
PP	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5

## 6.3 - Análise Discriminante

A realização do procedimento de análise discriminante (AD) foi realizada utilizando o pacote estatístico SPSS versão 19, do qual se apresentam em seguinte um resumo dos *outputs* mais relevantes.

**Quadro 6.2 – Teste de igualdade das médias dos grupos***(Tests of Equality of Group Means)*

	<i>Wilks' Lambda</i>	F	df1	df2	Sig.
A_comp	,217	48,747	2	27	,000
A_Dis	,251	40,299	2	27	,000
Ori_TrabEq	,081	152,969	2	27	,000
C_OriNeg	,459	15,920	2	27	,000
C_Ori_Res	,354	24,672	2	27	,000
C_OriQua	,189	58,115	2	27	,000
C_OriCl	,311	29,892	2	27	,000
C_Autoco	,301	31,336	2	27	,000
C_Adap	,266	37,332	2	27	,000
A_Desemp	,306	30,560	2	27	,000
Idade	,917	1,226	2	27	,309
Nota	,963	,513	2	27	,605

(Significância &lt; 0.05)

Todas as variáveis (à exceção da idade e da nota) apresentam diferenças significativas entre grupos, sendo candidatas a variáveis discriminantes [em particular a Ori\_TrabEq (0.081)]. Para o efeito foi utilizado a estatística Lambda de Wilk's.

Esta estatística varia de 0 a 1, conferindo a existência de diferentes médias entre os grupos para cada variável. De notar que valores elevados destas estatísticas indicam ausência de diferenças entre os grupos.

### Quadro 6.3 – Teste de homogeneidade das matrizes de variância Covariância

(Box's Test of Equality of Covariance Matrices)

Test Results<sup>a</sup>

Box's M		1,257
F	Approx.	,323
	df1	3
	df2	4121,555
	Sig.	,809

Como sig. > 0.05 aceita-se a hipótese de que as matrizes de variância-covariância não diferem entre grupos, satisfazendo este pressuposto requerido para a análise discriminante.

Para efeitos de validação deste pressuposto foi necessário excluir da análise a variável C\_Form). (formação)

Para a análise discriminante foi utilizado o método *Stepwise* com o critério de inclusão/remoção de variáveis baseado no *Lambda de Wilks*.

**Quadro 6.4 – Estatísticas / Variáveis entradas e retiradas***(Stepwise Statistics / Variables Entered/Removed, a, b, c, d)*

Step	Entered	Wilks' Lambda					
		Statistic	df1	df2	df3	Exact F	
						Statistic	df1
1	Ori_TrabEq	,081	1	2	27,000	152,969	2
2	C_Ori_Res	,049	2	2	27,000	45,569	4

A primeira variável discriminante selecionada (.081) é a orientação para o trabalho em equipa e a segunda a orientação para os resultados (.049). Existiam outras variáveis com mais poder discriminatório conforme quadro 6.2, porém acabaram por não entrar porque perderam efeito discriminatório quando combinadas com a variável (Ori\_TrabEq).

Note-se que a variável C\_Ori\_Res no quadro 6.2 apresentava apenas o nono valor mais baixo da estatística de Wilks'.

**Quadro 6.5 – Variáveis introduzidas e retiradas***(Variables Entered/Removed a,b,c,d)*

Step	Wilks' Lambda	
	Exact F	
	df2	Sig.
1	27,000	,000
2	52,000	,000

*At each step, the variable that minimizes the overall Wilks' Lambda is entered.*

*a. Maximum number of steps is 24.*

*b. Maximum significance of F to enter is .05.*

*c. Minimum significance of F to remove is .10.*

*d. F level, tolerance, or VIN insufficient for further computation*

**Quadro 6.6– Variáveis discriminantes encontradas***(Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients)*

	<i>Function</i>	
	1	2
Ori_TrabEq	,943	-,332
C_Ori_Res	,315	,949

Como se observa através do quadro foram constituídas duas funções discriminantes sustentadas com base nas variáveis Ori\_TrabEq e C\_Ori\_Res). Com base nesta análise estas duas variáveis permitiram definir uma base de discriminação dos contratados nos respectivos grupos de avaliação final.

De acordo com Maroco (2007), esses coeficientes designados de pesos discriminantes, são utilizados para avaliar a importância relativa de cada variável explicativa para a função discriminante. No entanto, a interpretação destas funções a partir deles deve ser feita com alguma precaução caso haja problemas de multicolinearidade.

**Quadro 6.7 – Estrutura do modelo***(Structure Matrix)*

	Function	
	1	2
Ori_TrabEq	,949 <sup>*</sup>	-,315
C_Autoco <sup>a</sup>	,462 <sup>*</sup>	,320
A_comp <sup>a</sup>	,460 <sup>*</sup>	,420
C_OriQua <sup>a</sup>	,398 <sup>*</sup>	,148
C_Adap <sup>a</sup>	,386 <sup>*</sup>	,232
C_OriCl <sup>a</sup>	,211 <sup>*</sup>	,007
Nota <sup>a</sup>	,208 <sup>*</sup>	,198
Idade <sup>a</sup>	,141 <sup>*</sup>	-,043
C_Ori_Res	,332	,943 <sup>*</sup>
C_OriNeg <sup>a</sup>	,325	,749 <sup>*</sup>
A_Dispa <sup>a</sup>	,215	,278 <sup>*</sup>
A_Desemp <sup>a</sup>	,160	,212 <sup>*</sup>

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

a. This variable not used in the analysis.

As variáveis assinaladas (a) são as mais relevantes para determinação de cada função discriminante, uma vez que oferece maiores correlações com essas funções.

**Quadro 6.8 – Coeficientes função das variáveis discriminantes do modelo***(Canonical Discriminant Function Coefficients)*

	Function	
	1	2
Ori_TrabEq	3,418	-1,204
C_Ori_Res	,491	1,478
(Constant)	-17,506	-,220

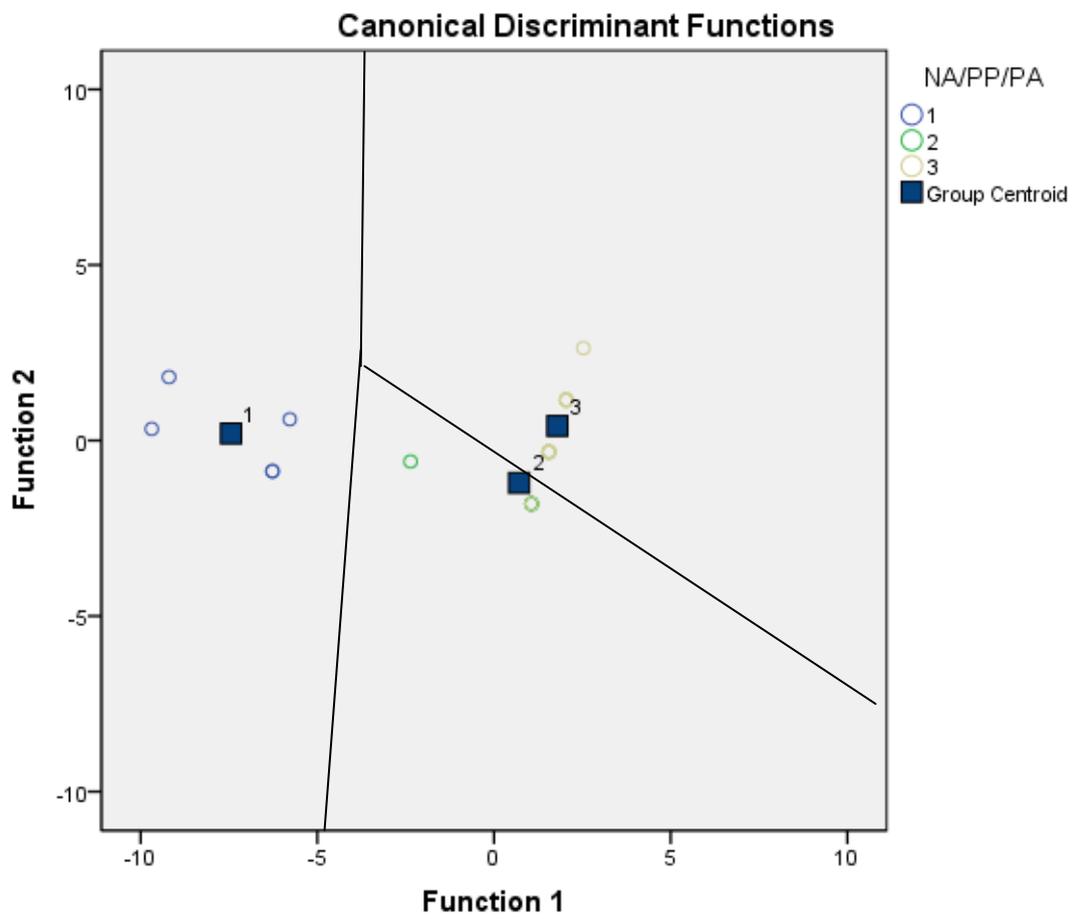
*(Unstandardized coefficients)***Quadro 6.9 – Classificação coeficientes da função***(Classification Function Coefficients)*

	NA/PP/PA		
	1	2	3
Ori_TrabEq	33,893	63,438	65,191
C_Ori_Res	5,562	7,483	10,416
(Constant)	-52,527	-167,813	-186,924

*(Fisher's linear discriminant functions)*

Como forma de garantir a robustez desta análise, efetuou-se um procedimento de validação da AD através de um método cruzado no qual é retido um indivíduo em cada etapa e procede-se à estimação das funções de classificação com base nos restantes (n-1) indivíduos. No final de cada etapa o indivíduo retido é classificado e o procedimento é repetido até que todos os indivíduos sejam classificados. (procedimento traduzido no Quadro 6.10)

Gráfico 6.1 – Função Discriminante



**Quadro 6.10 – Classificação dos resultados***(Classification Results<sup>b,c</sup>)*

			Predicted Group Membership			Total
			1	2	3	
NA/PP/PA						
<i>Original</i>	<i>Count</i>	1	5	0	0	5
		2	0	5	2	7
		3	0	1	17	18
	<i>%</i>	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	71,4	28,6	100,0
		3	,0	5,6	94,4	100,0
<i>Cross-validated<sup>d</sup></i>	<i>Count</i>	1	5	0	0	5
		2	0	5	2	7
		3	0	1	17	18
	<i>%</i>	1	100,0	,0	,0	100,0
		2	,0	71,4	28,6	100,0
		3	,0	5,6	94,4	100,0

a. Cross validation is done only for those cases in the analysis. In cross validation, each case is classified by the functions derived from all cases other than that case.

b. **90,0%** of original grouped cases correctly classified.

c. **90,0%** of cross-validated grouped cases correctly classified.

Como se observa no Quadro 6.10, as funções de classificação encontradas foram capazes de classificar e validar corretamente 90% dos elementos originais.

#### **6.4 – Conclusão**

Das variáveis consideradas no modelo e apresentadas no ponto 6.1, o método discriminante permitiu encontrar duas variáveis com capacidade para diferenciar e classificar os candidatos.

No início desta análise acreditava-se que as diferentes variáveis tinham igual impacto direto na avaliação, no fim chegou-se à conclusão que duas das variáveis - orientação para os resultados e trabalho em equipa - foram capazes discriminar corretamente 90% dos candidatos.

De acordo com o que foi dito atrás, o modelo permite a avaliação das competências mais importantes, como sejam o trabalho em equipa e a orientação para os resultados que são as características que mais contribuem positivamente para uma eficiente avaliação das competências dos colaboradores.

Em termos de resultado final, de fato veio confirmar em certa medida o que empiricamente era uma crença da autora quanto às variáveis trabalho em equipa e orientação para os resultados (negociação e persuasão) são estas as valências mais importantes que se exige de um candidato. Ainda assim todas as outras características aplicadas no modelo, nomeadamente - comportamento profissional, disponibilidade, desempenho, capacidade de adaptação e flexibilidade, formação e desenvolvimento pessoal, autoconfiança e autonomia, orientação para o cliente, orientação para a qualidade, negociação e persuasão - também são um complemento ao perfil do candidato.

Salienta-se, é muito importante que todos os bancos tenham comercialmente uma estratégia, atualmente vive-se para a orientação focada no cumprimento de objetivos, sendo cada vez mais os colaboradores desafiados/avaliados por objetivos, daí que esta é uma das competência mais importantes e procuradas nos candidatos, o que pode justificar o porquê do parâmetro objetivo (resultados) ser determinante. No que se refere ao trabalho em equipa, no fundo qualquer colaborador tem que saber lidar com pessoas interna e externamente, ninguém trabalha sozinho confirmando-se que num processo de avaliação é também uma variável relevante.

A abordagem sugerida tem potencial para se constituir como um mecanismo complementar de apreciação da performance do candidato/contratado. Através da sua implementação e atualização constante será possível dispor de um instrumento de monitorização dos contratados com base na AD, capaz de, numa janela temporal quase contínua, manter um controlo sobre a avaliação dos contratados.

---

**II PARTE - CURRICULUM VITAE**
**1 – Curriculum Vitae Detalhado****Experiência profissional**

Datas	<b>2009-2013</b>
Nome e endereço do empregador	Caixa Geral de Depósitos S.A -Agência de S B Messines
Tipo de empresa ou sector	Banca
Função ou cargo ocupado	Gerente
Principais atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar e direção das atividades de planeamento, manutenção e qualidade;</li> <li>- Assegurar o cumprimento dos objetivos e políticas de desenvolvimento da empresa;</li> <li>- Participar no plano de negócios;</li> <li>- Participar em ações de melhoria;</li> <li>- Coordenar o desenvolvimento diário do balcão;</li> <li>- Definir um plano de ações, com vista a atingir os objetivos de melhoria de produtividade traçados pela administração;</li> <li>- Assegurar o cumprimento dos objetivos e políticas de desenvolvimento da empresa;</li> <li>- Gestão/Formação de integração de colaboradores;</li> <li>- Avaliação e desempenho da equipa.</li> </ul>
Datas	<b>2005-2009</b>
Nome e endereço do empregador	Caixa Geral de Depósitos S.A - Agência de Albufeira
Tipo de empresa ou sector	Banca
Função ou cargo ocupado	Subgerente
Principais atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar e direção das atividades de planeamento, manutenção e qualidade;</li> <li>- Assegurar o cumprimento dos objetivos e políticas de desenvolvimento da empresa;</li> <li>- Participar no plano de negócios;</li> <li>- Participar em ações de melhoria;</li> <li>- Coordenar o desenvolvimento diário do balcão;</li> <li>- Definir um plano de ações, com vista a atingir os objetivos de melhoria de produtividade traçados pela administração;</li> <li>- Assegurar o cumprimento dos objetivos e políticas de desenvolvimento da empresa;</li> <li>- Gestão/Formação de integração de colaboradores;</li> <li>- Avaliação e desempenho da equipa.</li> </ul>

Datas	<b>2000 – 2005</b>
Nome e endereço do empregador	Caixa Geral de Depósitos S.A - Agência de Portimão
Tipo de empresa ou sector	Banca
Função ou cargo ocupado	Gestor de clientes
Principais atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angariação de clientes particulares;</li> <li>- Gestão da carteira de clientes;</li> <li>- Rentabilização e manutenção da carteira de clientes;</li> <li>- Gestão e angariação de promotores imobiliários;</li> <li>- Cumprimento dos objetivos e políticas de desenvolvimento da Empresa.</li> </ul>
Datas	<b>1996 – 2000</b>
Nome e endereço do empregador	Caixa Geral de Depósitos S.A - Agência Quinta do Amparo (Portimão II)
Tipo de empresa ou sector	Banca
Função ou cargo ocupado	Administrativo/ <i>Front-Office</i> (Polivalente)
Principais atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar o cumprimento dos objetivos nos ciclos comerciais da agência, em recursos estratégicos, seguros ramo vida e ramo não vida, crédito habitação, crédito pessoal, captação de clientes particulares, empresas e empresários;</li> <li>- Dinamizadora dos seguros de saúde, seguros de capitalização, crédito habitação;</li> <li>- Gestão da promoção imobiliária;</li> <li>- Responsável pela abertura e distribuição do correio interno da agência;</li> <li>- Responsável adjunto na ausência do gerente ou subgerente da agência no controlo e gestão do balcão.</li> </ul>
Datas	<b>1995</b>
Nome e endereço do empregador	Caixa Geral de Depósitos SA- Agência Portimão II
Tipo de empresa ou sector	Banca
Função ou cargo ocupado	Estagiária
Principais atividades e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento geral;</li> <li>- Atualização de informação de clientes;</li> <li>- Abertura de contas;</li> <li>- Promoção dos produtos e serviços;</li> <li>- Negociação de aplicações financeiras;</li> <li>- Fecho diário do balcão.</li> </ul>
Datas	<b>1994</b>
Nome e endereço do empregador	Caixa Geral de Depósitos S.A – Agência Quinta Amparo e Direção da Região Barlavento
Tipo de empresa ou sector	Banca
Função ou cargo ocupado	Estagiária

Principais atividades e responsabilidades	- Atendimento geral; - Abertura e controlo do correio recebido.
<b>Formação Profissional</b>	
Datas	<b>2005-2012</b>
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	Caixa Geral de Depósitos, SA Formação interna presencial
Designação da qualificação atribuída	Sem qualificação atribuída
Principais competências/disciplinas	- Atendimento, qualidade, serviço, 2 dias; - Gestão imagem relação cliente, 2 dias; - Segmentação, cenários comerciais, 2 dias; - Comunicação persuasão negociação/venda, 2 dias; - Negociação comercial, 2 dias; - Diagnóstico económico financeiro de empresas, 1 dia; - Princípios fundamentais de contabilidade, 1 dia; - Gerir pessoas, construir equipas, 1 dia; - Acolhimento empregados funções gerência, 1 dia; - Liderança, <i>coaching</i> e técnicas de feedback, 1 dia; - <i>Global Management Challenge 2009</i> , 1 dia; - Segmentação e boas práticas comerciais, 1 dia; - Negócio e recuperação de crédito, 2 dias; - Prevenção branqueamento capitais, 1 dia; - Gestão global, 3 dias; - Sistema de normalização contabilística, 2 dias; - Operações e técnicas bancárias II, 1 dia; - Ética e código conduta-deveres de informação, 1 dia.
Datas	<b>1996-2005</b>
Nome e tipo de organização de ensino ou formação	Caixa Geral de Depósitos, SA Formação interna presencial
Designação da qualificação atribuída	Sem qualificação atribuída
Principais competências/disciplinas	- Formação vestibular (integração no Banco), 15 dias; - Informação sobre agentes económicos, base dados, 1 dia; - Oferta global cartão de crédito, 2 dias; - Oferta global cartão caixautomática universidade, 1 dia; - Implementação de nova plataforma informática- Euro, 1 dia; - Desconto comercial, 6 dias; - <i>E-banking</i> , 1 dia; - Caixa gestão de ativos, 2 dias; - Clientes e incidentes, 1 dia; - Sistemas gestão aplicações financeiras, 1 dia.
Datas	<b>2008-2011</b>

Nome e tipo de organização de ensino ou formação	Caixa Geral de Depósitos, SA Formação <i>e-learning</i>
Designação da qualificação atribuída	Sem qualificação atribuída
Principais competências/disciplinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de rendibilidade, 3,17 hora;</li> <li>- Sistema de gestão do desempenho, 1.50 hora;</li> <li>- Prevenção e segurança, 2.76 horas;</li> <li>- Diretiva mercados instrumentos financeiros, 1.61 hora;</li> <li>- Atendimento, com a duração de 2.28 hora;</li> <li>- A letra e a livrança, 1.24 hora;</li> <li>- Offshore – Migração para base banca, 1.04 hora;</li> <li>- Segurança e informação, 1.48 hora;</li> <li>- Dinâmica de agência, 1 hora;</li> <li>- Cartões de crédito, 1.24 hora;</li> <li>- Operações de bolsa, 2 hora;</li> <li>- Obrigações, 1.5 hora;</li> <li>- Financiamento e crédito internacional, 1.14 hora;</li> <li>- Ações, 1.5 hora;</li> <li>- Conhecer o cliente, 1.5 hora;</li> <li>- Crédito documentário, com a duração de 1.25 h;</li> <li>- Negócio bancário, 1.9 hora;</li> <li>- Fundamentos de cálculo financeiro, 1.17 hora;</li> <li>- O desconto na atividade bancária, 1 hora;</li> <li>- Principais produtos do mercado financeiro, 1.5 hora.</li> </ul>
<b>Formação Académica</b>	
Datas	<b>1998-2000</b>
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Gestão Empresarial (antigo Mestrado Ciências Económicas Empresariais) (parte escolar) 10 Valores
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Universidade do Algarve Faculdade de Economia
Datas	<b>1996-1997</b>
Designação da qualificação atribuída	Curso de Estudos Superiores Especializados- -Cese Gestão Financeira – Licenciatura 13 Valores
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ESGTH- Escola Superior de Gestão e Turismo do Algarve Universidade do Algarve-Faro
Datas	<b>1993-1995</b>
Designação da qualificação atribuída	Bacharelato Gestão 14 Valores
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ESGTH- Escola Superior de Gestão e Turismo do Algarve Universidade do Algarve - Portimão

Datas	<b>1989-1991</b>																														
Designação da qualificação atribuída	12º Ano na área de ensino—Contabilidade e Administração 13 Valores																														
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	Escola secundária Manuel Teixeira Gomes – Portimão																														
<b>Aptidões e competências pessoais</b>																															
Língua(s) materna(s)	PORTUGUÊS																														
Outra(s) língua(s)	Inglês, Francês e Espanhol																														
Auto-avaliação																															
Nível europeu (*)																															
<b>Inglês</b>																															
<b>Francês</b>																															
<b>Espanhol</b>																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Compreensão</th> <th colspan="2">Conversaço</th> <th colspan="2">Escrita</th> </tr> <tr> <th>Compreensão oral</th> <th>Leitura</th> <th>Interacção oral</th> <th>Produção oral</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Médio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Médio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Bom</td> <td>Médio</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Compreensão		Conversaço		Escrita		Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral			Bom	Bom	Bom	Bom	Médio		Bom	Bom	Bom	Bom	Médio		Bom	Bom	Bom	Bom	Médio	
Compreensão		Conversaço		Escrita																											
Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral																												
Bom	Bom	Bom	Bom	Médio																											
Bom	Bom	Bom	Bom	Médio																											
Bom	Bom	Bom	Bom	Médio																											
	(*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)																														
Aptidões e competências informáticas	Na ótica do utilizar, ferramentas <i>Office</i> .																														
Outras aptidões e competências	- Membro da Camara dos Oficiais de contas -TOC nº 36065 - Certificado Aptidão de Formador, nº EDF 4570/2004 DG																														
Carta de condução	Carta de Categoria B e B1																														

## 2- Descrição detalhada da atividade profissional

### 2.1 - Gerente

<b>Data</b>	2009-2013
<b>Empresa</b>	Caixa Geral de Depósitos, SA Agência São Bartolomeu Messines
<b>Função</b>	Gerente

Após a realização do estágio de 12 meses nas funções de gerente foi a autora nomeada gerente da agência de São Bartolomeu de Messines caracterizado por um balcão de dimensão pequena, com um quadro de pessoal de cinco pessoas.

Durante este percurso a autora para além de ter beneficiado, também contribui e continua a apostar num elemento diferenciador integrando recursos humanos provenientes particularmente de universidades portuguesas, nomeadamente, a Universidade do Algarve dada a proximidade geográfica.

A atitude é simples, individualmente pouco crescemos, pelo que o trabalho em equipa promove conhecimento e união das variáveis necessárias para uma adequada avaliação de desempenho.

A oportunidade de participar em todas as formações disponibilizadas pela instituição foi um fator impulsionador para o desenvolvimento pessoal e profissional da autora (anexo 7).

Com apenas cinco colaboradores, incluindo a autora, a agência é de dimensão inferior comparativamente à agência de Albufeira onde exerceu anteriormente funções de subgerente. O mercado em São Bartolomeu de Messines, comparativamente a outras agências do litoral (Albufeira, Portimão) é versátil não só pela via do meio rural onde se insere, como também pelas diferentes necessidades existentes, no tipo de relação/produto que o cliente procura.

Porém, a especificidade de cada mercado, em nada diferencia o dia-a-dia de uma agência bancária onde na sua essência, as práticas e princípios instituídos são os mesmos apenas adaptados às diferentes realidades.

Como gerente, o planejamento, controle e gestão são uma constante.

A responsabilidade de criar valor para a instituição, manter a carteira de clientes, e promover o seu crescimento impõe-se a cada dia que passa.

Neste sentido, a autora entende que as suas funções são indissociáveis da equipa que lidera, pelo simples fato do objetivo comum levar ao aumento da rentabilidade da organização e conseqüentemente crescimento pessoal e profissional da equipa.

### **2.1.1 – Desenvolvimento da função**

-Acompanhamento de clientes, promovendo as reuniões para negociação e resolução de assuntos relacionados com as parcerias que o banco tem com determinadas empresas;

-Acompanhamento dos colaboradores em atendimentos específicos, principalmente para negociação de condições (prazos e *princing*);

-Execução de relatórios sobre o desenvolvimento diário da atividade do balcão, espelhando o negócio concretizado ou em vias de contratação, conforme os critérios definidos pela direção regional;

-Supervisionamento do cumprimento dos normativos internos, com *report* (quando solicitado) ao departamento de auditoria interna;

-Acompanhamento do tratamento de listagens direcionadas ao contato não presencial com clientes;

-Gestão das ausências dos colaboradores (formações externas, férias, baixas médicas);

-Análise e decisão de crédito, isto é, apreciação de propostas efetuadas pelos gestores e atendedores de crédito aquando da negociação;

-Realização de visitas a clientes ou potenciais, visando a sua manutenção/captação;

---

-Análise económica e financeira com base na inserção das peças contabilísticas na plataforma informática, e realização de parecer técnico;

-Realização de escrituras;

-Reuniões de trabalho com a equipa para avaliar a evolução do negócio, identificação de oportunidades e definição dos meios para atingir os objetivos;

-Acompanhamento e formação diária de colaboradores em fase de pré-contratação (estágios ou contratados);

-Ações de formação específicas para promoção de polivalência de funções, motivando e gerindo as expectativas de progressão na carreira dos colaboradores;

-Avaliação do desempenho dos colaboradores segundo os parâmetros internos de avaliação e desempenho.

A par dos anos passados na gestão em Albufeira, também em Messines, a autora continuou a ser o elemento de apoio à integração de colaboradores contratados quer por via de estágios profissionais quer ao nível de contratos. A intervenção da autora baseia-se na formação (acompanhamento diário nas diferentes áreas do balcão) e avaliação do seu desempenho dos colaboradores o que lhes poderá proporcionar a entrada nos quadros da instituição, ou que sejam inseridos numa bolsa de recrutamento que posteriormente é gerida pelo departamento de pessoal da instituição. O processo final de recrutamento passa sempre pela direção regional e direção de pessoal tendo por base as diferentes avaliações recebidas, neste caso das agências.

## 2.2 – Subgerente

<b>Data</b>	2005-2009
<b>Empresa</b>	Caixa Geral de Depósitos, SA Agência Albufeira
<b>Função</b>	Subgerente

O ano 2005 presenteou a autora com o convite para o cargo de subgerente na agência de Albufeira, após nove anos de atividade profissional desenvolvida no "mercado" de Portimão.

O balcão de Albufeira caracteriza-se por uma agência grande, situada na zona centro da cidade, onde a afluência de clientes era uma constante. O quadro de pessoal constituído por 11 colaboradores tornava-se insuficiente face à sazonalidade que caracteriza a localidade.

### 2.2.1 – Desenvolvimento da função

Empenho, dedicação, conhecimento e segurança, foram fundamentais para chegar a esta função.

Para a autora foi um desafio diário por via do acréscimo de responsabilidade, com a gestão de uma equipa constituída por 11 pessoas (2 órgãos de gestão, subgerente e gerente), 2 gestores clientes caixa azul <sup>1)</sup>, 2 gestores de crédito, 3 tesoureiros e 2 polivalentes). Nesta agência a autora iniciou um acompanhamento mais interventivo na gestão de colaboradores que ingressam a equipa, primeiro por estágios, depois pela contratação ou não dos estagiários.

De facto, gerir pessoas é complexo pela dificuldade de conciliar interesses, mas tendo presente que esses não se podem sobrepor aos da organização, o princípio básico foi depositar esforços no alcance dos objetivos delineados, criação de valor para a instituição através da rentabilização da carteira de clientes existente.

Tarefas diárias:

- Obtenção de mapas de controlo interno, nomeadamente sobre descobertos, aplicações financeiras a prazo em vencimento, incumprimentos por parte dos clientes nos diversos produtos (crédito habitação, livranças e todo o restante crédito financeiro e comercial), assim como, controlar vencimento de aplicações a prazo, e negociar com o cliente a sua renovação ou substituição;
- Acompanhamento dos colaboradores em determinados atendimentos a clientes, nomeadamente na negociação de condições;
- Efetuar relatórios de atividade em suporte próprio, relativos ao controlo de incumprimento e posição do negócio do balcão;
- Tratar listagens de contato não presencial com clientes;
- Controle do cofre com o claviculário (conferência dos saldos diários de cofre);
- Gestão das ausências dos colaboradores (formações, férias, baixas médicas e outras);
- Decisão de créditos, isto é, análise das propostas apresentadas pelos gestores.

### 2.3 – Gestor Caixa Azul

<b>Data</b>	2000-2005
<b>Empresa</b>	Caixa Geral de Depósitos, SA Agência Portimão
<b>Função</b>	Gestor Clientes Caixa Azul

A agência de Portimão é caracterizada como sendo grande em termos de tipologia, é diferenciada a nível de negócio com um quadro de pessoal de 21 colaboradores, essenciais para abranger uma carteira diversificada de clientes por via da sua localização geográfica. Situa-se na baixa de Portimão abrangendo clientes do concelho e freguesias de concelhos limítrofes, como por exemplo Ferragudo, Estômbar, Parchal, Mexilhoeira da Carregação e outros.

#### 2.3.1– Desenvolvimento da função

Nesta agência, durante cinco anos, a autora efetuou a gestão de uma carteira de clientes, mais propriamente como gestora caixa azul 2).

Com uma carteira de clientes heterogénea, o nível de exigência aumentou, assim como, a gestão personalizada e individualizada.

Nesta fase foi fundamental a experiência adquirida no segmento *Mass Market* (Agência Quinta Amparo-Portimão), assim como, a complementaridade obtida pela base teórica/prática da vida académica.

Motivada pela polivalência e aptidões a autora foi transferido para um balcão onde existia maior preponderância para o segmento particulares – Agência de Portimão. Aqui perante a

dimensão da carteira global de clientes impunha-se a segmentação<sup>2</sup> dos mesmos como estratégia de crescimento.

Esta nova carteira de clientes particulares exigia da parte da autora gestão diária do atendimento específico de clientes designados “Caixa Azul”.

Com as ferramentas de gestão disponíveis, o trabalho é facilitado pela dinâmica entre a oferta de produtos e serviços e as necessidades dos clientes. Como ferramenta de trabalho, a aplicação informática de gestão interna *Sybel*, a qual permite consultar vários filtros de pesquisa, gerar alertas sobre as movimentações financeiras dos clientes, permitindo um controlo das intervenções de cada cliente e dessa forma apoiar a gestão de cada um por via da disponibilização de produtos e serviços adequados ao seu perfil financeiro (caraterização interna feita com base em parâmetros controlados e geridos por departamento interno da Instituição), adequando a oferta ao cliente.

No âmbito destas funções, diariamente, procedia-se:

- Abertura de contas à ordem e a prazo;
- Atualização da informação sobre os clientes;
- Negociava taxas e aplicações financeiras com os clientes e a Direção central;
- Realização de operações de bolsa (compra e venda de ações);
- Realização de contactos telefónicos com base em listagens internas de gestão de produtos passíveis de se adequarem às necessidades dos clientes;
- Contatos regulares com os clientes, promovendo visitas de acompanhamento;
- Prestação de informações financeiras;
- Organização processos de crédito habitação, pessoal, cartões de crédito por forma a submeter à apreciação da gerência para decisão.

---

<sup>2</sup> Carteira constituída por clientes segmentados por variáveis como: idade, profissão, habilitações, carteira financeira (poupança, crédito, *cross selling*)

Na sequência destas tarefas, aprofundaram-se os conhecimentos académicos adquiridos, nomeadamente de estatística, análise económico/financeira pela sua aplicação prática onde o objetivo era maximizar a rentabilidade da carteira e dessa forma atingir os objetivos previamente definidos pela direção.

De referir que enquanto gestor de clientes, e considerando a formação académica, forma de estar no trabalho e na vida a autora foi convidado pela direção a dar formação em conjunto com o monitor informático - “Dinamização de Ações Locais” - em diferentes fases, sobre procedimentos de ordem interna aquando da mudança da plataforma informática da instituição.

#### **2.4 - Administrativo**

<b>Data</b>	1996-2000
<b>Empresa</b>	Caixa Geral de Depósitos, SA Agência Quinta Amparo (Portimão II)
<b>Função</b>	Administrativo- <i>FrontOffice</i>

Agência da Quinta do Amparo (Portimão II) de menor dimensão contava na totalidade com cinco colaboradores. Foi criada como forma de descentralizar a carteira de clientes afeta à agência principal de Portimão e ao mesmo tempo, promover proximidade no relacionamento com os clientes residentes na zona.

##### **2.4.1 – Desenvolvimento da função**

Após seis meses de contrato a termo certo, foi reconhecido o desempenho da autora que se traduziu na renovação do contrato, com entrada nos quadros da instituição em 1998 onde ficou afeta à área comercial.

---

Após a formação académica integrar uma instituição implica procurar conhecer e aprofundar a génese do negócio, como na gíria se diz “começar por baixo”.

Mesmo que por períodos curtos em cada função, esses foram importantes para apreender os diversos ciclos.

Ter noção de em quantas transações o dinheiro está presente, quer seja um simples depósito, levantamento, constituição de aplicações financeiras ou apoio ao investimento associado a cada ciclo económico da entidade a apoiar.

Para uma instituição financeira, a base fundamental da sua atividade começa pela captação de recursos - dinheiro. Posteriormente a sua rentabilização por diversas vias, por exemplo, apoio ao crescimento da economia, pela concessão de crédito contra pagamento de uma taxa – lucro.

Salienta-se dois aspetos:

-Lidar com dinheiro numa agência bancária, pode parecer um trabalho “monótono”, e até desvalorizado, mas na realidade, é determinante para a atividade bancária e consequente vida económica financeira de um país/continente/mundo;

-Após a captação, a ascensão de crédito tem sempre risco na atual conjuntura muitos serão os créditos com penhores de aplicações financeiros associados, que se viram comprometidas por penhoras fiscais, falências, insolvências.

Associada ao segmento *Mass Market*, o dia-a-dia consubstanciava-se:

-Atendimento de clientes (abertura de contas, constituição de aplicações financeira, crédito para particulares ou empresas), onde naturalmente a diversidade dos mesmos exigia ofertas distintas, que implicavam formação pessoal continua;

-Tesouraria (o chamado pagamento/ recebimento de moeda metálica), realização de máquinas ATM/ATS (vulgarmente conhecido por ATM's);

-Preparação de processos de crédito, de clientes quer a nível particular ou empresas;

-Acompanhamento dos clientes e das operações em curso, execução de tarefas de carácter operativo necessárias à concretização das mesmas;

---

-Elaboração/atualização de processos de clientes atualizando a sua informação pessoal, identificação, dados económicos por via da declaração de IRS, nota de liquidação, recibos de vencimento, IRC, balanço, demonstração resultados e outras peças contabilísticas, com abertura do processo formal (proposta de crédito) na plataforma informática, mediante o carregamento da informação disponibilizada nos balanços no caso das empresas, e IRS nos particulares, para que dessa se obtivesse a notação de risco e os indicadores económico-financeiros concentrados para análise.

Importa salientar:

Enquanto tesoureira as tarefas consistiam:

- Depósitos de dinheiro e valores (cheques da própria instituição e de outras OIC's);
- Levantamentos de numerário (por clientes particulares, ou empresas);
- Concretizar aplicações financeiras (depósitos a prazo, compra de ações/obrigações);
- Compra e venda de moeda estrangeira;
- Conferência de valores recebidos/envio ao Banco de Portugal.

À autora também competia:

- A conferência de depósitos recebidos nas máquinas internas (ATM/ATS), com a respetiva contabilização informática das mesmas, vulgo, mais conhecidas por multibanco, caracterizadas pela diversidade de serviços prestados, que implicavam contabilização diária;
- O controlo diário do cofre do balcão, o qual obedece ao cumprimento de requisitos específicos e confidenciais da instituição;

A par desta função, esteve sempre presente a variável polivalência, o que permitiu desenvolver capacidades no atendimento geral e específico.

No atendimento geral:

- Prestação informações sobre produtos e serviços, atualização informação sobre clientes em base de dados, nomeadamente identificação, morada, contatos telefónico, profissão, e outros;

-Abertura de contas, venda produtos e serviços disponibilizados pela instituição, nomeadamente cartões multibanco, atribuição de códigos para caderneta, vulgo PIN, cartões de crédito, cheques, e captação de aplicações financeiras.

No atendimento específico:

-Direcionado a produtos como o crédito habitação, crédito pessoal, crédito ao investimento (empresas).

Neste tipo de produtos, nomeadamente no último, a aplicação dos conhecimentos académicos teóricos/práticos revelaram-se de vital importância atenta à necessidade de analisar elementos contabilísticos: Informação Empresarial Simplificada (IES), balanço, demonstração de resultados, balancetes.

Após trabalhada a informação económica–financeira, analisada a experiência de relacionamento com os clientes e o seu *rating*, a proposta segue de forma sustentada para decisão por parte dos órgãos de gerência.

A análise de crédito para empresas, independentemente do tipo de produto (livranças ou médio longo prazo), exige fundamentação de suporte, na sua maioria baseada na análise económica/financeira, que entre outras rúbricas, possibilita aferir sobre a capacidade de endividamento, meios libertos registados.

Em termos particulares, para análise do crédito habitação, os conhecimentos da autora assumiram relevo na recolha de documentação, declarações das entidades patronais e cópias dessa mesma informação para os fiadores quando era o caso, síntese com base no Mod. 3 e notas de liquidação.

A partir daqui, obtinha a taxa de esforço dos clientes (proponentes e fiadores) para conjugar com o valor do empréstimo/valor da avaliação do imóvel *long to value (LTV)* do cliente, apurando a sua capacidade de endividamento.

## 2.5 - Estagiária

<b>Data</b>	1994 e 1995
<b>Empresa</b>	Caixa Geral de Depósitos, SA Agência Quinta do Amparo
<b>Função</b>	Estagiária

### 2.5.1 – Desenvolvimento da função

Contemplados no âmbito do curso de Gestão, a autora realizou dois estágios profissionais junto da CGD, os quais decorreram durante o 2º e 3º ano do curso de Gestão (Bacharelato), respetivamente nos anos de 1994 e 1995.

A realização destes estágios, permitiu de forma progressiva tomar noção *in loco* da atividade bancária, e desta forma aprofundar e procurar mais conhecimentos no meio académico, nomeadamente, através da contabilidade, análise financeira, estatística, direito nas suas várias vertentes, informática, recursos humanos e outras.

Em parceria com a Universidade e a CGD face ao desenvolvimento da autora foi a mesma convidada a realizar o primeiro contrato profissional, por seis meses, e, 1996.

## 3 - Publicações

Não existe.

## 4 - Prémios e distinções recebidas

Refletiram-se por meio de promoções diretas baseadas em mérito pelo desempenho demonstrado, conforme quadro seguinte:

**Quadro 2.1 – Registo promoções**

<b>Ano</b>	<b>Função</b>	<b>Promoção</b>
2012	Gerente	Promoção por mérito
2010	Gerente	Promoção por mérito
2009	Gerente	Nomeação categoria – Gerente
2006/7	Sug-gerente	Promoção por mérito
2005	Subgerente	Estágio na função Subgerente
2004	Gestor Clientes Caixa Azul	Promoção por mérito
2001	Gestor Clientes Caixa Azul	Nomeação, decisão gestão
1999	Administrativo- Front Office	Promoção por mérito
1998	Administrativo- Front Office	Promoção por mérito
1996	Administrativo- Front Office	Início de atividade

(Fonte: Portal Intranet, Caixa Pessoal, CGD, 2013)

Em 2005/2006, a autora participou no jogo bancário CGD, promovido pela instituição em parceria com o Instituto de Gestão Bancária (IFB).

Este consistia num conjunto de equipas de colaboradores da Caixa a nível nacional, que entre si faziam a gestão de uma empresa, competindo entre si para o melhor posicionamento no

---

mercado. A gestão era feita com base em tomadas de decisões de gestão para rentabilizar o valor da ação e assim conseguir distinguir-se no mercado como a número um.

A equipa era constituída por cinco elementos, que após cinco jogadas nos posicionou nas dez primeiras empresas.

Este resultado permitiu ficar entre as dez melhores classificações, um “passaporte” direto para o jogo final.

Neste, o prémio consistiu num voucher destinado apenas para investir em meios informáticos.

Na sequência desta vitória a equipa “Os Infantes” ficou apurada automaticamente para o jogo “*Global Management Challenge 2007*”, com posterior inscrição por parte da CGD, em 2008 até 2011.

## **5 - Participação ou representações**

Sem registo

## **6 - Outras competências**

Sem registo

## **7 - Opinião crítica sobre:**

### **i) Evolução da experiência profissional;**

### **ii) Relevância da especialidade do Mestrado para a atividade desenvolvida;**

No caso particular da autora, a vida académica foi a base para o início, e manutenção da sua experiência profissional na Instituição onde ainda hoje se encontra, CGD.

Relembra, que o seu ingresso nesta entidade deu-se por via de um protocolo para estágios estabelecido entre a CGD e a Universidade do Algarve.

Na altura, a oportunidade de conciliar dois estágios profissionais enquanto decorriam os estudos no Bacharelato em Gestão, situação que promoveu a interligação entre duas realidades diferentes - vida académica versus realidade profissional/empresarial, mas com necessidades de complementaridade.

---

Com base nesta parceria, a CGD ficou com uma bolsa interna de informação privilegiada sobre a performance de cada estagiário, utilizando este valioso recurso para recrutar colaboradores especializados, nos quais já tinha investido para a sua formação profissional.

A par do contrato inicial realizado após término do estágio de fim de curso - Bacharelato Gestão – a autora reconheceu que para evoluir internamente na carreira, e pessoalmente, teria que aprofundar conhecimentos. Neste sentido, deu continuidade aos estudos, iniciando a formação com recurso à inscrição no curso que posteriormente conferiu o grau de licenciada – Curso Estudos Superiores Especializados em Gestão Financeira, e só posteriormente ao Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais (Gestão Empresarial), cuja parte letiva foi concluída, no ano 2000.

Nessa altura, a autora deu início ao trabalho para apresentação da tese de mestrado, porém, a conciliação das exigências profissionais com a vida familiar sobrepuseram-se.

Ao longo de anos, os conhecimentos académicos ajudaram a autora na adaptação às diferentes alterações e necessidades, preenchendo requisitos cada vez com maior qualidade, não só na especialização, como também a noção dos diferentes contextos da conjuntura nos últimos dez anos.

A "sede" por informação da autora manteve-se, e aqui, pode internamente beneficiar e aproveitar de todo o tipo de formações profissionais internas disponíveis, passíveis de conciliar com a vida pessoal, marido e filhos, como também evoluir na sua carreira.

O “fruto deu flor”, o seu trabalho e esforço continuaram a ser reconhecidos, seguindo-se a função de gestor de clientes, subgerente e gerente com integração numa carreira de enquadramento na instituição.

Todos nós somos "diamantes em bruto", que se bem lapidados, cedo ou tarde brilharão, ou seja, daí a forte preocupação da autora em focar-se na busca contínua de formação quer interna quer externa.

A autora reconhece a importância na abertura à apreensão de novos conhecimentos fazendo parte da sua cultura/educação transmitir e continuar a passar informação, mas também aprender com os colegas e em especial com quem vem de novo, diretamente de um sistema académico cada vez mais evoluído/atualizado e diferenciador.

Hoje em dia, a sociedade promove e reflete, um “facilitismo” ao acesso de bens materiais, o qual desvalorizou o “espírito de sacrifício”.

Na opinião da autora, a mesma reconhece diferenças menos boas nos dias de hoje, quando compara com 17 anos atrás, onde para além de existirem mais oportunidades, também os jovens da sua geração mantinham na adversidade, o empenho do saber aprender primeiro, para depois crescer nas instituições, sejam elas quais forem.

O contexto atual é muito diferente, as oportunidades de trabalho são escassas, mas a falta de vontade em aprender e sacrificar em muito esconde o pensamento de alguns jovens que a todo o custo querem sair das universidades para logo ocupar funções de determinado relevo.

O caminho de cada um, só cada qual pode construir, que tal como a felicidade é um caminho e não um fim a atingir!

A autora recorda aquando do início da sua vida profissional, que a maioria das empresas estavam a recrutar pessoas com qualificações superiores (licenciaturas ou outros), mas isso, apesar de representar "uma ameaça" perante quem já lá estava, a autora manteve a sua humildade, e dessa forma soube respeitar e aproveitar o conhecimento adquirido pelos outros, como também, soube que de alguma forma contribuir para o crescimento pessoal de cada um.

Em relação à questão anterior, alguns critérios de orientação que foram determinantes para o percurso profissional da autora, tais como:

- Interligar a formação pessoal com alguns conhecimentos adquiridos na disciplina de recursos humanos;
- Aquisição de experiência e confiança;
- Respeitar a ética profissional;
- Ser imparcial e o mais justa possível.

Só desta forma, é possível receber, compreender e aprender com quem está ou com quem entra de novo na organização, levando a que as avaliações pessoais da sua responsabilidade valorizem, não só os conhecimentos técnicos e práticos, como também, o respeito pela ética pessoal e profissional em benefício do cliente.

Resumidamente, o elemento diferenciador tem que se basear na conjugação do que são as necessidades e interesse da Instituição com o cliente, uma vez que não há negócio sem este último.

## **Bibliografia**

- Gary Dessler, 1997, Human Resource Management, International Edition.
- William B. Werther, Jr e Keith Davis, 1983,. Administração de Pessoal e Recursos Humanos, Mc Graw-Hill.
- Mário Ceitil, 2010, Gestão e Desenvolvimento de Competências, Edições Sílabo.
- J. A. Oliveira Rocha, 1997, Gestão de Recursos Humanos, Editorial Presença.
- Adelino Alves Cardoso, 2005, Recrutamento & Seleção de Pessoal, Entrevista de seleção, Manual Prático 3ª Edição, Lidel.
- Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral Cardoso, Carlos Alves Marques, Jorge F. S. Gomes, 2012 ,Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, 2ª Edição, Edições Sílabo,
- Jesuíno, J.C. (1998), A Negociação Estratégias e Táticas (3a Edição). Lisboa: Texto Editora
- Costa, J. (2004). Atendimento e qualidade de serviço ao Cliente. Global Consulting
- J. A. Oliveira Rocha (1997). Gestão de Recursos Humanos, Editorial Presença.
- Alan Cowling e Chloe Mailer, (1998), Gerir os Recursos Humanos, Dom Quixote.
- António Caetano (2007), Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas, R H Editores.
- Maria Diva da Salette Lucena, 1995. Avaliação de Desempenho, Atlas.
- Felipa Lopes dos Reis, 2010. Recrutamento Seleção e Integração, H R Editora.
- Rondi Toler Sachs, 1995. Como Avaliar o Desempenho e a Produtividade, American Management Association.
- João Maroco (2003). Análise Estatística, com utilização do SPSS, Edições Sílabo.
- Alexandre Pereira, 2002. SPSS- Guia Prático de Utilização, Edições Sílabo 3ª Edição.

- 
- Andreia Hall, Cláudia Neves, António Pereira, 2011. Grande Maratona de Estatística no SPSS, Escolar Editora.
  - Rui Campos Guimarães, José A. Sarsfield Cabral, 1997, Estatística, Mc Grawhill.
  - Wagner Siqueira, 2009, “Artigos Carreira”
  - António Jesus, 2010. [www.portal-gestão.com](http://www.portal-gestão.com)
  - Intranet portal Caixa Pessoal, 2013. [www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)
  - Manual interno, IS, CGD, 2013.
  - Relatório contas CGD, 2011.
  - Revista Inforbanca, nº 96, 2013.
  - CGD, (2011). Manual de Estrutura Orgânica, cap. III – Organograma Geral
  - CGD, (2013). Portefólio Produtos e Serviços
  - CGD, (2012). Manual Procedimentos Gestão da Relação com Clientes
  - CGD, (2012). Manual Procedimentos Gestão de Canais
  - CGD, (2012). Manual Procedimentos Processamento de Transações
  - CGD, (2012). Manual Procedimentos Gestão da Relação com Clientes
  - CGD, (2012). Manual Procedimentos Suporte de Serviços a Clientes, Gestão de Balcão, Criação e Gestão de Clientes
  - CGD, (2011/12). Manual de Boas Práticas para Gestor de Clientes
  - CGD, (2012). Manual de Boas Práticas – Reclamações

# **Apêndice(s)**

**APÊNDICE 1 - Analysis Case Processing Summary**

<i>Unweighted Cases</i>	<i>N</i>	<i>Percent</i>
<i>Valid</i>	30	88,2
<i>Excluded</i> <i>Missing or out-of-range group codes</i>	0	,0
<i>At least one missing discriminating variable</i>	0	,0
<i>Both missing or out-of-range group codes and at least one missing discriminating variable</i>	4	11,8
Total	4	11,8
Total	34	100,0

APÊNDICE 2 - *Group Statistics*

NA / PP / PA	Mean	Std. Deviation	Valid N (Listwise)	
			Unweighted	Weighted
<b>1</b>				
A_comp	2,20	0,447	5	5000
A_Disb	2,60	0,548	5	5000
Ori_TrabEq	2,60	0,548	5	5000
C_Ori_Neg	2,00	0,707	5	5000
C_Ori_Res	2,40	0,548	5	5000
C_OriQua	2,40	0,548	5	5000
C_OriCL	2,20	0,447	5	5000
C_Autoco	2,60	0,548	5	5000
C_Adap	2,60	0,548	5	5000
A_Desemp	2,40	0,548	5	5000
Idade	24,00	1,414	5	5000
Nota	13,80	0,837	5	5000
<b>2</b>				
A_comp	3,71	0,488	7	7000
A_Disb	4,29	0,756	7	7000
Ori_TrabEq	4,86	0,378	7	7000
C_Ori_Neg	3,43	0,787	7	7000
C_Ori_Res	3,29	0,488	7	7000
C_OriQua	4,43	0,787	7	7000
C_OriCL	3,43	0,535	7	7000
C_Autoco	3,71	0,488	7	7000
C_Adap	4,00	1,000	7	7000
A_Desemp	3,57	0,535	7	7000
Idade	23,43	0,976	7	7000
Nota	13,43	1,272	7	7000
<b>3</b>				
A_comp	4,61	0,502	18	18000
A_Disb	5,11	0,471	18	18000
Ori_TrabEq	5,00	0,000	18	18000
C_Ori_Neg	4,22	0,808	18	18000
C_Ori_Res	4,50	0,707	18	18000
C_OriQua	5,11	0,323	18	18000
C_OriCL	4,33	0,594	18	18000
C_Autoco	4,06	0,236	18	18000
C_Adap	4,94	0,236	18	18000
A_Desemp	4,61	0,608	18	18000
Idade	24,33	1,372	18	18000
Nota	13,89	0,963	18	18000

<b>Total</b>				
<b>A_comp</b>	4,00	1,017	30	30000
<b>A_Disb</b>	4,50	1,075	30	30000
<b>Ori_TrabEq</b>	4,57	0,935	30	30000
<b>C_Ori_Neg</b>	3,67	1,124	30	30000
<b>C_Ori_Res</b>	3,87	1,042	30	30000
<b>C_OriQua</b>	4,50	1,106	30	30000
<b>C_OriCL</b>	3,77	0,971	30	30000
<b>C_Autoco</b>	3,73	0,64	30	30000
<b>C_Adap</b>	4,33	1,028	30	30000
<b>A_Desemp</b>	4,00	1,017	30	30000
<b>Idade</b>	24,07	1,311	30	30000
<b>Nota</b>	13,77	1,006	30	30000

**APÊNDICE 3 - Pooled Within - Groups Matrices**

	<b>A_comp</b>	<b>A Disp</b>	<b>Ori TrabEq</b>	<b>C OriNeg</b>	<b>C Ori Res</b>
<i>Covariance</i>					
<b>A_comp</b>	0,241	0,102	0,041	0,200	0,173
<b>A_Disb</b>	0,102	0,311	0,018	0,100	0,120
<b>Ori_TrabEq</b>	0,041	0,018	0,076	0,016	0,003
<b>C_Ori_Neg</b>	0,200	0,100	0,016	0,623	0,413
<b>C_Ori_Res</b>	0,173	0,120	0,003	0,413	0,412
<b>C_OriQua</b>	0,046	0,212	0,046	0,084	0,087
<b>C_OriCL</b>	0,037	0,144	0,031	0,014	0,028
<b>C_Autoco</b>	0,045	0,099	0,034	0,135	0,106
<b>C_Adap</b>	0,112	0,197	0,044	0,119	0,122
<b>A_Desemp</b>	0,149	0,127	0,140	0,142	0,095
<b>Idade</b>	0,044	0,129	0,053	0,162	0,005
<b>Nota</b>	0,270	0,221	0,038	0,191	0,168
<i>Correlatipon</i>					
<b>A_comp</b>	1,000	0,372	0,305	0,517	0,549
<b>A_Disb</b>	0,372	1,000	0,117	0,227	0,334
<b>Ori_TrabEq</b>	0,305	0,117	1,000	0,073	0,018
<b>C_Ori_Neg</b>	0,517	0,227	0,073	1,000	0,814
<b>C_Ori_Res</b>	0,549	0,334	0,018	0,814	1,000
<b>C_OriQua</b>	0,187	0,763	0,331	0,214	0,271
<b>C_OriCL</b>	0,133	0,458	0,198	0,032	0,076
<b>C_Autoco</b>	0,253	0,485	0,337	0,469	0,455
<b>C_Adap</b>	0,414	0,642	0,293	0,275	0,347
<b>A_Desemp</b>	0,520	0,391	0,085	0,309	0,253
<b>Idade</b>	0,069	0,177	0,147	0,158	0,006
<b>Nota</b>	0,537	0,387	0,135	0,236	0,256

APÊNDICE 4 - *Pooled Within - Groups Matrices*

	<b>OriQua</b>	<b>C OriCL</b>	<b>C Autoco</b>	<b>C Adap</b>	<b>A Desemp</b>
<b>Covariance</b>					
<b>A_comp</b>	0,046	0,037	0,045	0,112	0,149
<b>A_Disb</b>	0,212	0,144	0,099	0,197	0,127
<b>Ori_TrabEq</b>	0,046	0,031	0,034	0,044	0,014
<b>C_Ori_Neg</b>	0,084	0,014	0,135	0,119	0,142
<b>C_Ori_Res</b>	0,087	0,028	0,106	0,122	0,095
<b>C_OriQua</b>	0,248	0,098	0,131	0,145	0,084
<b>C_OriCL</b>	0,098	0,315	0,071	0,138	0,082
<b>C_Autoco</b>	0,131	0,071	0,132	0,121	0,086
<b>C_Adap</b>	0,145	0,138	0,121	0,302	0,163
<b>A_Desemp</b>	0,084	0,082	0,086	0,163	0,340
<b>Idade</b>	0,002	0,212	0,019	0,160	0,097
<b>Nota</b>	0,161	0,170	0,095	0,277	0,182
<b>Correlatipon</b>					
<b>A_comp</b>	0,187	0,133	0,253	0,414	0,520
<b>A_Disb</b>	0,763	0,458	0,485	0,642	0,391
<b>Ori_TrabEq</b>	0,331	0,198	0,337	0,293	0,085
<b>C_Ori_Neg</b>	0,214	0,032	0,469	0,275	0,309
<b>C_Ori_Res</b>	0,271	0,076	0,455	0,347	0,253
<b>C_OriQua</b>	1,000	0,351	0,725	0,530	0,289
<b>C_OriCL</b>	0,351	1,000	0,349	0,448	0,251
<b>C_Autoco</b>	0,725	0,349	1,000	0,603	0,407
<b>C_Adap</b>	0,530	0,448	0,603	1,000	0,510
<b>A_Desemp</b>	0,289	0,251	0,407	0,510	1,000
<b>Idade</b>	0,003	0,290	0,041	0,225	0,128
<b>Nota</b>	0,315	0,295	0,255	0,493	0,304

**APÉNDICE 5 - Classification Statistics**

*Classification Processing Summary*

<i>Processed</i>	34
<i>Excluded</i> <i>Missing or out-of-range group codes</i>	0
<i>At least one missing discriminating variable</i>	4
<i>Used in Output</i>	30

*Prior Probabilities for Groups*

NA/PP/PA	Prior	Cases Used in Analysis	
		Unweighted	Weighted
1	,167	5	5,000
2	,233	7	7,000
3	,600	18	18,000
Total	1,000	30	30,000

**APÊNDICE 6 – Variáveis em análise***(Variables in the Analysis)*

<i>Step</i>		<i>Tolerance</i>	<i>Sig. of F to Remove</i>	<i>Wilks' Lambda</i>
1	Ori_Tr abEq	1,000	,000	
2	Ori_Tr abEq	1,000	,000	,354
	C_Ori _Res	1,000	,002	,081

APÊNDICE 7 - *Pooled Within-Groups Matrices*<sup>a</sup>

	<b>Idade</b>	<b>Nota</b>
<i>Covariance</i>		
<b>A_comp</b>	0,044	0,270
<b>A_Disb</b>	0,129	0,221
<b>Ori_TrabEq</b>	0,053	0,038
<b>C_Ori_Neg</b>	0,162	0,191
<b>C_Ori_Res</b>	0,005	0,168
<b>C_OriQua</b>	0,002	0,161
<b>C_OriCL</b>	0,212	0,170
<b>C_Autoco</b>	0,019	0,095
<b>C_Adap</b>	0,160	0,277
<b>A_Desemp</b>	0,097	0,182
<b>Idade</b>	1,693	0,347
<b>Nota</b>	0,347	1,048
<i>Correlation</i>		
<b>A_comp</b>	0,069	0,537
<b>A_Disb</b>	0,177	0,387
<b>Ori_TrabEq</b>	0,147	0,135
<b>C_Ori_Neg</b>	0,158	0,236
<b>C_Ori_Res</b>	0,006	0,256
<b>C_OriQua</b>	0,003	0,315
<b>C_OriCL</b>	0,290	0,295
<b>C_Autoco</b>	0,041	0,255
<b>C_Adap</b>	0,225	0,493
<b>A_Desemp</b>	0,128	0,304
<b>Idade</b>	1,000	0,261
<b>Nota</b>	0,261	1,000

a. The covariance matrix has 27 degrees of freedom

APÊNDICE 8 – Covariance Matrices <sup>a</sup>

NA / PP / PA	A_comp	A_Disps	Ori_TrabEq	C_OriNeg	C_Ori_Res	C_Ori_Qua	C_OriCL
1							
A_comp	0,200	0,100	0,100	0,000	0,150	0,150	-0,050
A_Disps	0,100	0,300	0,050	-0,250	-0,050	0,200	0,100
Ori_TrabEq	0,100	0,050	0,300	0,000	-0,050	0,200	0,100
C_Ori_Neg	0,000	-0,250	0,000	0,500	0,250	0,000	0,000
C_Ori_Res	0,150	-0,050	-0,050	0,250	0,300	0,050	-0,100
C_OriQua	0,150	0,200	0,200	0,000	0,050	0,300	0,150
C_OriCL	-0,050	0,100	0,100	0,000	-0,100	0,150	0,200
C_Autoco	0,100	0,050	0,050	0,250	0,200	0,200	0,100
C_Adap	0,100	0,050	0,050	0,250	0,200	0,200	0,100
A_Desemp	-0,100	-0,050	-0,050	0,250	0,050	0,050	0,150
Idade	-0,250	-0,500	0,250	0,075	0,000	0,000	0,250
Nota	0,300	-0,100	0,150	0,250	0,350	0,100	-0,200
2							
A_comp	0,238	0,095	0,119	0,143	0,095	-0,024	0,143
A_Disps	0,095	0,571	0,048	0,024	0,071	0,524	0,357
Ori_TrabEq	0,119	0,048	0,143	0,071	0,048	0,071	0,071
C_Ori_Neg	0,143	0,024	0,071	0,619	0,357	-0,048	-0,048
C_Ori_Res	0,095	0,071	0,048	0,357	0,238	0,024	0,024
C_OriQua	-0,024	0,524	0,071	-0,048	0,024	0,619	0,286
C_OriCL	0,143	0,357	0,071	-0,048	0,024	0,286	0,286
C_Autoco	0,071	0,262	0,119	0,143	0,095	0,310	0,143
C_Adap	0,333	0,667	0,167	0,167	0,167	0,500	0,500
A_Desemp	0,190	0,310	0,095	0,214	0,143	0,214	0,214
Idade	0,143	0,190	0,071	-0,214	0,024	0,119	0,286
Nota	0,310	0,857	0,071	-0,048	0,024	0,619	0,619
3							
A_comp	0,252	0,105	0,000	0,268	0,206	0,046	0,020
A_Disps	0,105	0,222	0,000	0,209	0,176	0,105	0,078
Ori_TrabEq	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
C_Ori_Neg	0,268	0,209	0,000	0,654	0,471	0,150	0,039
C_Ori_Res	0,206	0,176	0,000	0,471	0,500	0,118	0,059
C_OriQua	0,046	0,105	0,000	0,150	0,118	0,105	0,020
C_OriCL	0,020	0,078	0,000	0,039	0,059	0,020	0,353
C_Autoco	0,023	0,052	0,000	0,105	0,088	0,052	0,039
C_Adap	0,036	0,065	0,000	0,072	0,088	0,007	0,020
A_Desemp	0,193	0,105	0,000	0,092	0,088	0,046	0,020
Idade	0,078	0,255	0,000	0,157	0,000	-0,039	0,176
Nota	0,248	0,072	0,000	0,261	0,176	0,013	0,098
Total							

## APÊNDICES

<b>A_comp</b>	1,034	0,931	0,793	0,931	0,897	0,931	0,759
<b>A_Dis</b>	0,931	1,155	0,810	0,862	0,862	1,121	0,879
<b>Ori_TrabEq</b>	0,793	0,810	0,875	0,713	0,630	0,914	0,689
<b>C_Ori_Neg</b>	0,931	0,862	0,713	1,264	1,057	0,897	0,678
<b>C_Ori_Res</b>	0,897	0,862	0,630	1,057	1,085	0,862	0,692
<b>C_OriQua</b>	0,931	1,121	0,914	0,897	0,862	1,224	0,879
<b>C_OriCL</b>	0,759	0,879	0,689	0,678	0,692	0,879	0,944
<b>C_Autoco</b>	0,517	0,586	0,501	0,563	0,515	0,655	0,487
<b>C_Adap</b>	0,897	1,000	0,770	0,839	0,839	1,000	0,839
<b>A_Desemp</b>	0,897	0,897	0,690	0,828	0,793	0,897	0,759
<b>Idade</b>	0,207	0,276	0,099	0,299	0,216	0,138	0,361
<b>Nota</b>	0,310	0,259	0,033	0,230	0,244	0,190	0,220

APÊNDICE 9 - Covariance Matrices<sup>a</sup>

NA / PP / PA	C_Autoco	C_Adap	A_Desemp	Idade	Nota
1					
A_comp	0,100	0,100	-0,100	-0,250	0,300
A_Disb	0,050	0,050	-0,050	-0,500	-0,100
Ori_TrabEq	0,050	0,050	-0,050	0,250	0,150
C_Ori_Neg	0,250	0,250	0,250	0,750	0,250
C_Ori_Res	0,200	0,200	0,050	0,000	0,350
C_OriQua	0,200	0,200	0,050	0,000	0,100
C_OriCL	0,100	0,100	0,150	0,250	-0,200
C_Autoco	0,300	0,300	0,200	0,250	0,150
C_Adap	0,300	0,300	0,200	0,250	0,150
A_Desemp	0,200	0,200	0,300	0,500	-0,150
Idade	0,250	0,250	0,500	2,000	0,000
Nota	0,150	0,150	-0,150	0,000	0,700
2					
A_comp	0,071	0,333	0,190	0,143	0,310
A_Disb	0,262	0,667	0,310	0,190	0,857
Ori_TrabEq	0,119	0,167	0,095	0,071	0,071
C_Ori_Neg	0,143	0,167	0,214	-0,214	-0,048
C_Ori_Res	0,095	0,167	0,143	0,024	0,024
C_OriQua	0,310	0,500	0,214	0,119	0,619
C_OriCL	0,143	0,500	0,214	0,286	0,619
C_Autoco	0,238	0,333	0,190	-0,024	0,310
C_Adap	0,333	1,000	0,500	0,333	1,167
A_Desemp	0,190	0,500	0,286	0,048	0,548
Idade	-0,024	0,333	0,048	0,952	0,286
Nota	0,310	1,167	0,548	0,286	1,619
3					
A_comp	0,023	0,036	0,193	0,078	0,248
A_Disb	0,052	0,065	0,105	0,255	0,072
Ori_TrabEq	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
C_Ori_Neg	0,105	0,072	0,092	0,157	0,261
C_Ori_Res	0,088	0,088	0,088	0,000	0,176
C_OriQua	0,052	0,007	0,046	-0,039	0,013
C_OriCL	0,039	0,020	0,020	0,176	0,098
C_Autoco	0,056	0,003	0,023	-0,020	0,007
C_Adap	0,003	0,056	0,036	0,078	-0,007
A_Desemp	0,023	0,036	0,369	0,020	0,131
Idade	-0,200	0,078	0,020	1,882	0,451
Nota	0,007	-0,007	0,131	0,451	0,928
Total					
A_comp	0,517	0,897	0,897	0,207	0,310
A_Disb	0,586	1,000	0,897	0,276	0,259
Ori_TrabEq	0,501	0,770	0,690	0,099	0,033
C_Ori_Neg	0,563	0,839	0,828	0,299	0,230
C_Ori_Res	0,515	0,839	0,793	0,216	0,244

<b>A_comp</b>	0,517	0,897	0,897	0,207	0,310
<b>A_Dis</b>	0,586	1,000	0,897	0,276	0,259
<b>Ori_TrabEq</b>	0,501	0,77	0,69	0,099	0,033
<b>C_Ori_Neg</b>	0,563	0,839	0,828	0,299	0,230
<b>C_Ori_Res</b>	0,515	0,839	0,793	0,216	0,244
<b>C_OriQua</b>	0,655	1,000	0,897	0,138	0,190
<b>C_OriCL</b>	0,487	0,839	0,759	0,61	0,220
<b>C_Autoco</b>	0,409	0,575	0,517	0,087	0,108
<b>C_Adap</b>	0,575	1,057	0,897	0,322	0,322
<b>A_Desemp</b>	0,517	0,897	1,034	0,276	0,241
<b>Idade</b>	0,087	0,322	0,276	1,720	0,395
<b>Nota</b>	0,108	0,322	0,241	0,395	1,013

a. The total covariance matrix has 29 degrees of freedom.

APÊNDICE 10 - *Variables Not in the Analysis*

<i>Step</i>	<i>Tolerance</i>	<i>Min. Tolerance</i>	<i>Sig of F to Enter</i>	<i>Wilks' Lambda</i>
<b>0</b>				
<b>A_comp</b>	1,000	1,000	0,000	0,217
<b>A_Disb</b>	1,000	1,000	0,000	0,251
<b>Ori_TrabEq</b>	1,000	1,000	0,000	0,081
<b>C_Ori_Neg</b>	1,000	1,000	0,000	0,459
<b>C_Ori_Res</b>	1,000	1,000	0,000	0,354
<b>C_OriQua</b>	1,000	1,000	0,000	0,189
<b>C_OriCL</b>	1,000	1,000	0,000	0,311
<b>C_Autoco</b>	1,000	1,000	0,000	0,301
<b>C_Adap</b>	1,000	1,000	0,000	0,266
<b>A_Desemp</b>	1,000	1,000	0,000	0,306
<b>Idade</b>	1,000	1,000	0,309	0,917
<b>Nota</b>	1,000	1,000	0,605	0,963
<b>1</b>				
<b>A_comp</b>	0,907	0,907	0,003	0,052
<b>A_Disb</b>	0,986	0,986	0,011	0,057
<b>C_Ori_Neg</b>	0,995	0,995	0,110	0,068
<b>C_Ori_Res</b>	1,000	1,000	0,002	0,049
<b>C_OriQua</b>	0,890	0,890	0,029	0,062
<b>C_OriCL</b>	0,961	0,961	0,010	0,057
<b>C_Autoco</b>	0,886	0,886	0,235	0,073
<b>C_Adap</b>	0,914	0,914	0,006	0,055
<b>A_Desemp</b>	0,993	0,993	0,003	0,052
<b>Idade</b>	0,978	0,978	0,264	0,073
<b>Nota</b>	0,982	0,982	0,493	0,077
<b>2</b>				
<b>A_comp</b>	0,612	0,612	0,401	0,046
<b>A_Disb</b>	0,876	0,876	0,276	0,044
<b>C_Ori_Neg</b>	0,333	0,333	0,274	0,044
<b>C_OriQua</b>	0,820	0,820	0,400	0,046
<b>C_OriCL</b>	0,956	0,956	0,088	0,041
<b>C_Autoco</b>	0,684	0,684	0,975	0,049
<b>C_Adap</b>	0,797	0,797	0,238	0,044
<b>A_Desemp</b>	0,930	0,930	0,110	0,041
<b>Idade</b>	0,978	0,978	0,356	0,045
<b>Nota</b>	0,917	0,917	0,580	0,047

**APÊNDICE 11 - Wilks' Lambda**

Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3
1	1	,081	1	2	27
2	2	,049	2	2	27

Step	Exact F			
	Statistic	df1	df2	Sig.
1	152,969	2	27,000	,000
2	45,569	4	52,000	,000

**APÊNDICE 12 - Summary of Canonical Discriminant Functions**

*Eigenvalues*

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	12,526 <sup>a</sup>	96,2	96,2	,962
2	,501 <sup>a</sup>	3,8	100,0	,578

*a. First 2 canonical discriminant functions were used in the analysis.*

*Wilks' Lambda*

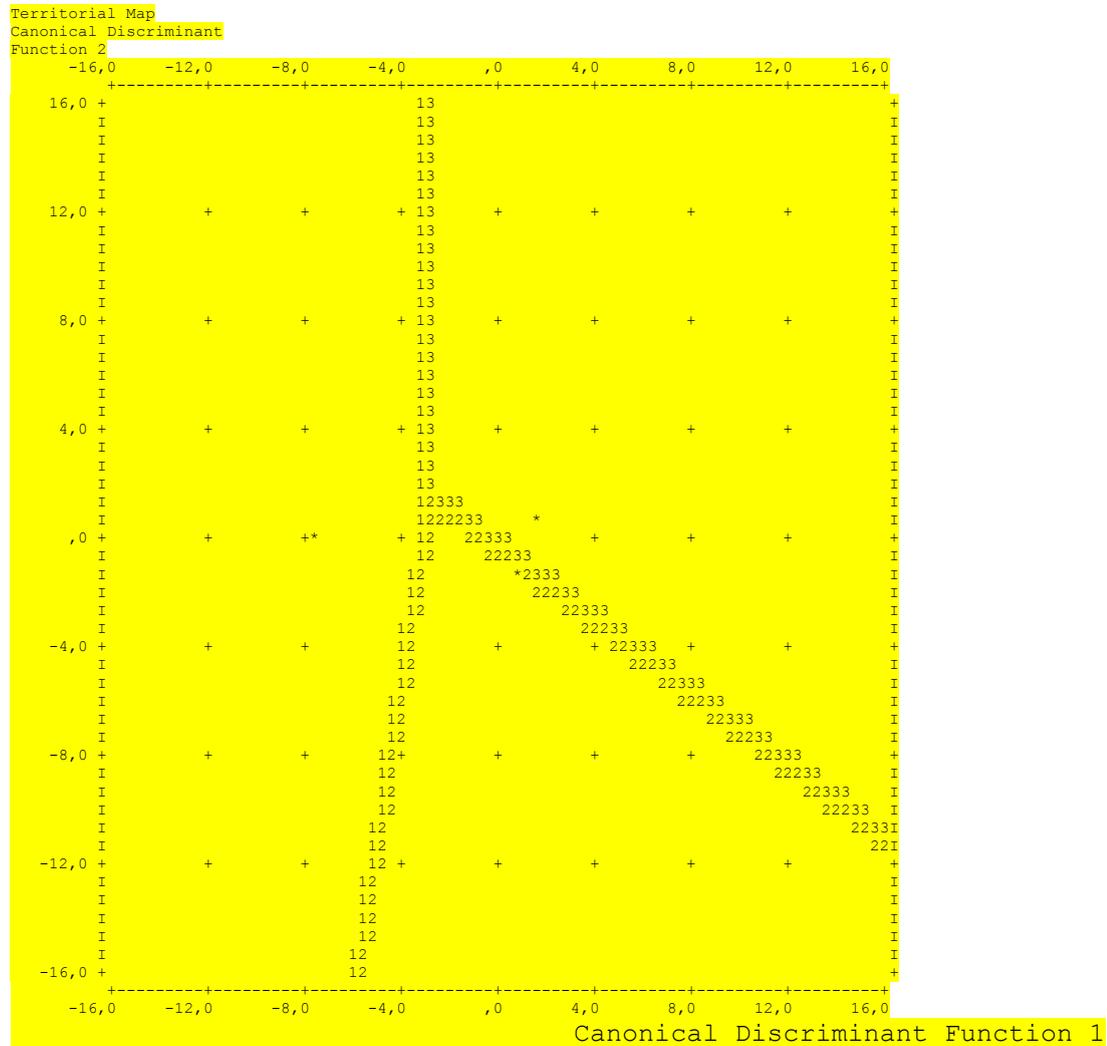
<i>Test of Function(s)</i>	<i>Wilks' Lambda</i>	<i>Chi-square</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
<i>1 through 2</i>	,049	79,779	4	,000
<i>2</i>	,666	10,757	1	,001

*Functions at Group Centroids*

<i>NA/PP/PA</i>	<i>Function</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>1</i>	-7,442	,199
<i>2</i>	,707	-1,209
<i>3</i>	1,792	,415

*Unstandardized canonical  
discriminant functions evaluated at  
group means*

APÊNDICE 13 – Mapa Função Discriminante



Symbols used in territorial map

Symbol	Group	Label
--------	-------	-------

1	1	
2	2	
3	3	
*		Indicates a group centroid

# **Anexo(s)**

---

## **Anexo 1 – Ficha de Avaliação de Contratados**

---

Ref: / /

## Avaliação de Contratados

### 1. Identificação

Nº Empreg.:  Nome:  Idade:

Colocação:  Categoria:

O.E.  Função:

Nível:

#### HABILITAÇÕES

Curso:  Grau:  Terminado:

#### CONTRATO

Pontual:

Tipo:

Data Inicio:

Motivo:

Data Fim:

Iss:slss:

Data Fim Prevista:

AVALIAÇÃO

### 2. Avaliação (a preencher pela hierarquia direta)

A pontuação varia entre: 1 - Não Adequado; 2 - Necessita Melhorar; 3 - Adequado; 4 - Bom; 5 - Muito Bom; e 6 - Excelente

ATITUDE:	1	2	3	4	5	6
COMPORTAMENTO PROFISSIONAL						
DISPONIBILIDADE						
EMPENHAMENTO						
COMPETÊNCIAS - ADMINISTRATIVO COMERCIAL	1	2	3	4	5	6
CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE						
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL						
AUTOCONFIANÇA E AUTONOMIA						
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE						
ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE						
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS						
NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO						
TRABALHO EM EQUIPA E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						

Ref: / /

## Avaliação de Contratados

**Identificar principais tarefas realizadas**

**Rede de Balcões - Indicar tempo de permanência:**

Back-Office	%
Atendimento Geral	%
Abertura de Contas / Ap.Financeiras	%
Crédito Pessoal	%
Crédito Habitação	%
Crédito à Economia	%
Front-Office	%
Outros **	%

**Outras Colocações - Descrever tarefas:**

**Comentários**

**Pontos fortes revelados durante o desempenho**

**Aspectos a melhorar (comportamentos profissionais a modificar para melhorar o desempenho)**

Data: \_\_\_\_\_ O Avaliador, \_\_\_\_\_

### 3. Proposta do Superior Hierárquico do Avaliador

Não Admissão	<input type="checkbox"/>	Comentários
Proposta de Prorrogação	<input type="checkbox"/>	
Proposta de Admissão	<input type="checkbox"/>	

Data: \_\_\_\_\_ Ass. \_\_\_\_\_

### 4. Visto do OE

Data: \_\_\_\_\_ Ass. \_\_\_\_\_



**Anexo 2 – Certificado de habilitações 10º, 11º e  
12º anos**

---



**Anexo 3 - Certificado de habilitações do  
Bacharelato em Gestão**

---

**Anexo 4 - Certificado de habilitações da  
Licenciatura em Gestão Financeira (antigo  
CESE)**

---

**Anexo 5 - Certificado de habilitações da parte  
curricular do Mestrado em Gestão Empresarial**

---

## **Anexo 6 - Currículo profissional**

## **Anexo 7 - Outras formações**