



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gestão Por Objetivos

David dos Santos Gonçalves

Trabalho de Projeto

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Versão final (Esta versão contém as críticas sugestões do elemento do júri)

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gestão Por Objetivos

David dos Santos Gonçalves

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação do Dr. Rui Soares.**

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

Este projeto aborda a Avaliação de Desempenho na modalidade de Gestão por Objetivos e o desenvolvimento de uma ferramenta que permitirá a avaliar o desempenho dos colaboradores alocados às funções de caráter operacionais. O conceito de desempenho está enquadrado no âmbito da Responsabilidade Social da empresa que é certificada neste parâmetro pela norma SA8000. A gestão de pessoas baseada no seu (des)empenho é um fator que a organização quer implementar de forma a motivar os talentos existentes nos seus quadros. Assim, para a empresa, compreender este fator, torna-se num desafio maior, considerar que um colaborador motivado é alguém empenhado em atingir os objetivos definidos pela sua estratégia. Sendo que, a compreensão do que diferencia os colaboradores entre si, é uma peça determinante na competitividade da organização.

A primeira fase é feita uma abordagem à caracterização da empresa de forma anónima. Na segunda fase é feito um levantamento relativo ao estado de arte, as possíveis limitações do tema deste projeto e a sua potencialidade para a empresa. A terceira fase é caracterizada pela construção dos instrumentos a sua aplicação no projeto piloto, os resultados a sua aplicabilidade e as bases para futuros trabalhos. A metodologia chave para a construção do instrumento de avaliação do desempenho dos colaboradores foi o envolvimento dos vários níveis hierárquicos da organização (administração, direção industrial, chefias intermédias, operários e *stakeholders*) que deram os *inputs* necessários para definir os critérios que deram origem aos instrumentos que suportam o Manual de Avaliação de Desempenho. Os resultados deste trabalho atingiram o que era esperado pelo que a administração deliberou a implementação do projeto a partir do segundo semestre do corrente ano.

Palavras chave: Avaliação de desempenho; gestão por objetivos; plano de ação anual e indústria têxtil.

Abstract:

This project addresses a performance evaluation process centered in goals management and in the development of a tool that will evaluate the performance of the employees on their assigned operational functions. The concept of performance is framed within the scope of the company's Social Responsibility that is certified in by the norm SA8000 standards. The management of people based on their (un) commitment is a strategy that the organization aim to implement in order to enhance the staff's existing talent. The understanding of this factor by the company becomes a bigger challenge considering that a motivated employee is someone committed to achieving the goals defined. Therefore, the understanding of what differentiates the collaborators between them becomes a determinant piece in the competitiveness of the organization.

First, an approach to the characterization of the company anonymously will be described. In the second phase, a survey will be built regarding the state of art, possible limitations of the theme and of this project and its potential for the company. The third phase is characterized by the construction of the instruments, its pilot application, the results its applicability and the basis for future work. The key methodology for the construction of the employee performance evaluation measure was the involvement of different hierarchical levels of the organization (management, industrial management, intermediate managers, workers and *stakeholders*) who contributed with valuable inputs to define the criteria that gave rise to the instruments that support the Performance Assessment Manual. The results of this work reached what was expected, consequently the administration decided to implement the project in the second half of this year.

Key words: Performance management system; goals management; annual action plan and textile industry.

Agradecimentos

Poucas seriam as palavras para descrever o meu profundo sentimento de agradecimento com todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, apoiaram e ajudaram-me mais uma vez a escrever a história da minha vida.

A todos vocês um especial bem-haja.

Índice geral

Introdução.....	7
Capítulo I – Caracterização da Organização	10
1.1. História da Organização.....	11
1.2. Caracterização da Organização.....	12
Capítulo II – Potencialidade do Projeto.....	14
2.1. Pertinência da Intervenção.....	15
2.2. Estado de Arte.....	16
2.2.1. Responsabilidade Social.....	16
2.2.2. Avaliação de Desempenho	21
2.2.3. Gestão Por Objetivos	24
2.2.3.1. Plano de Ação Anual	27
2.2.3.2. Ciclo de Desempenho	28
2.2.3.2.1. Descrição e Análise de Funções	28
2.2.3.2.2. Fixação de Objetivos	29
2.2.3.2.3. Objetivos Individuais	29
2.2.3.2.4. Meios de Apoio.....	30
2.2.3.2.5. Acompanhamento e Feedback	31
2.2.3.2.6. Entrevista de Avaliação de Desempenho.....	32
2.3. Possíveis Limitações à Estratégia.....	34
2.4. Metodologia de Diagnóstico do Problema	37
2.4.1 Absentismo.....	41
2.4.2. Segurança no Trabalho.....	42
2.4.3. Disponibilidade para Trabalho Suplementar.....	46
2.4.4. Perfil Técnico	47
Capítulo III – Aplicação do Projeto Piloto	50
3.1. Aplicação do Projeto Piloto do Sistema de Avaliação do Desempenho	51
3.2. Bases para Futuros Trabalhos.....	55
Capítulo IV – Avaliação do Projeto	57
Capítulo V – Conclusão.....	59
Referências Bibliográficas.....	62
Anexos.....	1
Anexo 1 – Domínios em Avaliação e Ponderação 1.....	2

Anexo 2 – Checklist das Ferramentas Integrantes.....	3
Anexo 3 – Plano de Ação Anual.....	4
Anexo 4 – Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho	5

Introdução

O presente trabalho tem como objetivo efetuar uma proposta de intervenção no âmbito dos processos de recursos humanos numa empresa, especificamente sob o tema da Avaliação de Desempenho por Objetivos e a construção do manual deste processo, os seus instrumentos e as ações de formação para formar os seus intervenientes.

A arte do (des)empenho em que as “*melhores pessoas conseguem melhores resultados*” (Cunha, 2015, p. 18). É uma frase que tem como significado criar e desenvolver equipas de trabalho, reter colaboradores que querem melhorar e desenvolverem o seu potencial de forma a construir uma organização profissional capaz de lidar com os efeitos da economia e a turbulência da globalização, assim como, fazer parte de uma estratégia integrante do meio envolvente através da Responsabilidade Social.

Por questões de política interna e de proteção da identidade da empresa onde este projeto será implementado, a identificação da mesma será mantida em anonimato e será denominada neste trabalho como Empresa X.

Na primeira fase deste trabalho será feito um pequeno enquadramento da empresa e a pertinência deste assunto na organização. Após contextualização da empresa e revisão da literatura relevante será feito um diagnóstico do problema, apresentação da estratégia de intervenção e os resultados do teste piloto aplicado a 257 colaboradores da empresa. Estes resultados preliminares foram a base de construção e melhoramento do instrumento de avaliação de desempenho e servirão de suporte para definir calendarização da implementação do projeto. A parte final deste trabalho terminará com uma conclusão em jeito reflexão de forma a acomodar os principais conceitos inerentes a este tema e sistematização do conhecimento adquirido no âmbito de todo o trabalho desenvolvido.

O Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) composto por um conjunto de instrumentos que permitem avaliar o desempenho individual dos operários face às suas atividades de trabalho normal que serviu o propósito deste trabalho.

A parte final deste trabalho terminará com uma conclusão em jeito reflexão de forma a acomodar os principais conceitos inerentes a este tema e sistematização do conhecimento adquirido no âmbito de todo o trabalho desenvolvido.

A implementação deste projeto na empresa centrou-se na avaliação de desempenho por objetivos, privilegiando o desempenho individual e menos enfoque foi colocado nos outros sistemas alheios a este processo por questões estratégicas da

empresa. Esta situação surge da percepção da empresa acerca das suas próprias necessidades e o modo como estas se adaptam à própria estratégia de produção industrial.

Capítulo I – Caracterização da Organização

1.1.História da Organização

A Empresa X foi fundada na década de 70, fica situada na zona norte de Portugal e dirige um grupo industrial que é uma referência mundial no desenvolvimento, produção e comercialização de produtos têxteis. O nível tecnológico e o *know-how* adquiridos em mais de quatro décadas de atividade colocam esta empresa na vanguarda europeia no seu setor.

Esta Empresa pertence a um Grupo que é constituído por várias empresas, que podem ser divididas em duas categorias: as empresas produtivas e as empresas comerciais. O *core* produtivo é a roupa masculina (*underwear*), o Grupo tem um modelo de gestão familiar, um modelo de produção vertical e, em termos de ativos, no final de 2017 o *headcount* ultrapassou os 600 colaboradores distribuídos pelas diversas empresas do grupo.

Para além da qualidade do produto final, a empresa X espelha a sua marca nos mercados através de normas internacionais que garantem a conformidade do produto, nomeadamente:

- ✓ Bluesing;
- ✓ ISSO 13485;
- ✓ ISO 9001:2015;
- ✓ NP 4457;
- ✓ Oeko – Tex Standard 100;
- ✓ SA8000:2014.

A cultura desta empresa assenta numa fusão de culturas que se traduzem pela cultura de clãs, pela cultura de mercado e pela cultura empreendedora. Nesta fusão de culturas, os colaboradores fazem parte de uma “família”, seguem tradições e rituais, trabalham em troca de compensações e benefícios que os mesmos consideram imparciais na sua distribuição. A estratégia está dirigida para o aumento das vendas, para a estabilidade financeira, para a inovação, para a criatividade e para a procura agressiva de oportunidades para fazer a diferença no mercado de trabalho (Gibson, Ivancevich, Donnily, & Konopaske, 2006).

1.2.Caracterização da Organização

Segundo dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH), Em termos de ativos, é uma organização onde prevalecem maioritariamente as mulheres como trabalhadoras (74.87%), representando os trabalhadores do sexo masculino apenas um quarto (25,13%) dos ativos totais de acordo com os dados fornecidos pelo DRH.

No que respeita á faixa etária predominante (Tabela 1) esta situa-se entre os 39 e os 48 anos, logo seguida pelos 49-58 anos (M = 45.04, moda = 51 e DP = 13.85).

Tabela 1 – Distribuição dos ativos por faixa etária e antiguidade em anos na empresa.

Faixa etária	%	Antiguidade	%
18 - 28	6,78%	0 - 10	26,63%
29 - 38	13,07%	11 - 20	11,81%
39 - 48	38,69%	21 - 30	26,88%
49 - 58	32,91%	31 - 40	32,66%
59 - 68	7,79%	> 40	2,01%
> 69	0,75%		

Fonte: Departamento de Recursos Humanos

De acordo com os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos o *turnover* dos colaboradores na empresa é inferior a 1%. Como podemos observar na Tabela 1, cerca de 73,37% dos colaboradores tem como tempo de afetação ininterrupta à empresa mais de 11 anos em termos contratuais e o intervalo de antiguidade mais frequente é entre os 31 e os 40 anos que conta 32,66% dos efetivos da empresa.

No que respeita às habilitações, os colaboradores da Empresa X, têm na sua maioria o ensino básico (73,36%), conforme demonstrado na Tabela 2, assim como, as categorias profissionais nas quais os colaboradores da empresa se enquadram. Cada colaborador está integrado numa área profissional e no desempenho das suas tarefas, pode ser integrado em categorias profissionais que variam com a complexidade das funções desempenhadas (Camara, 2017; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016; Peretti, Alis, Fabi, Horts, & Chevalier, 2012).

Tabela 2. Distribuição dos ativos por nível de escolaridade e por grupo profissional.

Nível de qualificação	%	Grupo profissional	%
1º ciclo	18,84%	Operários	75,06%
2º Ciclo	39,20%	Quadros e técnicos médios	6,17%
3º Ciclo	14,32%	Chefias intermédias	4,11%
Ensino Secundário	17,84%	Quadros e técnicos superiores	4,11%
Bacharelato	0,75%	Empregados Administrativos	3,60%
Licenciatura	7,79%	Pessoal dos Serviços	3,60%
Mestrado	1,26%	Comerciais	2,06%
		Administração	1,29%

Fonte: Departamento de Recursos Humanos

Capítulo II – Potencialidade do Projeto

2.1.Pertinência da Intervenção

A evolução dos mercados e as exigências dos clientes transformaram o conceito de qualidade numa estratégia de elevado valor para as empresas, tendo-se tornado cada vez mais abrangente à medida que se generalizou o fornecimento de serviços e o aumento de capacidade da oferta e através da concorrência por parte dos diferentes setores industriais têxteis (Russo & Parisi, 2017).

De forma a aumentar os índices da qualidade do produto acabado na Empresa X, dar resposta às exigências dos cadernos de encargos dos clientes e melhorar alguns indicadores de desempenho da gestão recursos humanos, surge a ideia de realizar proposta de intervenção no âmbito da avaliação de desempenho.

Este projeto terá como finalidade garantir que a empresa desenvolve um sistema, que permitirá conhecer o nível de desempenho de cada colaborador nas diversas secções operacionais da empresa (operadores de maquinistas, preparadores de confeção, operadoras de máquinas de costura e operadores de armazém Tabela 2 - Grupo profissional - Operários]). Este recurso técnico poderá facilitar a gestão de pessoas e, conseqüentemente, melhorar o desempenho global da organização (Caetano, 2008b) e constituir uma ferramenta de gestão e de planeamento estratégico para organização de forma a centralizar objetivos e descentralizar decisões (Rego, Valverde, Oliveira, & Cunha, 2018).

Um estudo levado a cabo por Russo e Parisi (2017) sobre a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, entre 2012 e 2015 numa indústria têxtil com mais de 40 anos de existência e de gestão familiar, evidenciou os benefícios desta ferramenta, demonstrando que esta promoveu a criação de valor acrescentado nos lucros da empresa.

Sendo uma organização, uma unidade composta por pelo menos por duas pessoas que interagem profissionalmente para atingirem metas comuns, é então necessário ter uma visão interna e holística focada na própria organização, nas pessoas, nos processos e nas estruturas. Deste modo podem revelar-se os mecanismos necessários pelos padrões que promovam a qualidade de vida (pessoais e profissionais) apreciada pelos colaboradores (Gibson et al., 2006). Os mesmos autores referem, através de uma abordagem contingencial, que são as estruturas que indicam como as pessoas e os cargos se coadunam (organograma) e os processos constituem-se por todas

as situações que desencadeiam reações através da comunicação, tomada de decisão, socialização e o desenvolvimento profissional.

O comportamento organizacional segue os princípios do comportamento humano, o que transforma a organização num sistema social através das relações entre grupos de indivíduos que criam expectativas de desempenharem papéis profissionais em termos de liderança e de liderados que irão afetar o comportamento organizacional e a cultura emergente (Gibson et al., 2006).

2.2.Estado de Arte

2.2.1. Responsabilidade Social

A consciência para o tema da Responsabilidade Social começou por surgir em contexto académico em 1950 (Lucas, Martins Scheffer Demete, & Sehnem, 2015) durante o período pós-guerra, dando ênfase à mudança do paradigma da consciência social através dos movimentos feministas e ambientalistas (Carroll, 2015). Os mesmos autores referiram que este tema evoluiu e ramificou-se para as empresas, no sentido de estas fazerem mais do que gerar mais-valias para os acionistas e cumprirem com a legislação laboral. Surgiram, no entanto, correntes sociais que viam a contribuição das empresas como soluções para a resolução de problemas existentes nas comunidades envolventes (Lucas et al., 2015) mantendo a fidelidade dos colaboradores à organização fornecendo sustentabilidade a longo prazo (Frolova & Lapina, 2014) através da criação de uma imagem de marca – *employer branding* – por parte da organização com o objetivo a atrair e reter colaboradores (Armstrong & Taylor, 2014).

A Responsabilidade Social demarca-se como um conceito global (Carroll, 1999) tornando-se um constructo multidimensional onde a gestão de topo assenta a sua estratégia na esfera social, através de um conjunto de práticas benéficas para além das implícitas nos interesses económicos (Duarte & Neves, 2010).

Para Demeterko e al., (2015) a Responsabilidade Social é um conjunto de medidas que as empresas tomam, de forma voluntária, acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve maior transparência, ética e valores na relação com seus *stakeholders* para trazer um valor acrescentado à sociedade ultrapassando exigências económicas, técnicas e legais.

Na atualidade, a Responsabilidade Social Organizacional (RSO) incube às empresas o desenvolvimento de estratégias e formas de intervenção que permitam aos seus colaboradores conciliar a vida pessoal, familiar e profissional, de acordo com a Resolução de Conselho de ministros n.º 70/2008. Desta de forma as empresas apoiam os seus colaboradores nos seus locais de trabalho motivando-os a retirarem satisfação dos papéis profissionais e familiares (Belo & Coelho, 2010), pois ao promover atitudes de trabalho positivas nos seus colaboradores é do interesse de qualquer organização (Duarte & Neves, 2010).

Os mesmos autores consideram que os colaboradores são os principais ativos na implementação da estratégia de RSO definidas pela gestão de topo e, com o seu envolvimento, a organização garante que as metas definidas por esta estratégia são alcançadas tendo impacto nas atitudes, comportamentos e desempenho dos colaboradores. Estas atitudes relacionam-se com os resultados esperados a nível organizacional e individual e a imagem que os colaboradores têm da organização, bem como acerca do modo como a mesma se traduz no fortalecimento da identificação com a cultura organizacional.

As estratégias de Responsabilidade Social devem ter um alinhamento horizontal constantemente entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e vertical entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional para se atingirem níveis de elevada performance, motivando os colaboradores a adotarem atitudes e comportamentos desejáveis (Coelho, Ribeiro, & Gomes, 2010). Adicionalmente estes autores referem que as estratégias de GRH devem ter impacto em dois sentidos:

- ✓ nas competências, nos comportamentos e nas atitudes de forma a influenciarem o desempenho da organização;
- ✓ na performance de forma a criar eficiência organizacional e operacional tendo em conta os objetivos definidos pela gestão.

A atração e retenção de talentos é um grande desafio nas estratégias de gestão das pessoas tendo em conta a complexidade do fator chave de valorização pessoal que cada um procura através de *engagement* que vai (trans)formar os candidatos em talento alavancando o sucesso organizacional (Camara et al., 2016). Externamente, para os futuros candidatos, a imagem é relevante para quem está à procura de emprego, porque preferem organizações que se preocupam com práticas socialmente responsáveis para os

colaboradores, política de conciliação trabalho-família, política de igualdade, segurança no trabalho e para a comunidade envolvente (Duarte & Neves, 2010).

Trabalhos empíricos referem que existem quatro tipos de Responsabilidade Social que definem as empresas socialmente responsáveis, nomeadamente a responsabilidade económica, responsabilidade judicial, responsabilidade ética e a responsabilidade filantrópica (Nastiti, Sukoharsono, & Nurkholis, 2017) inspirados no modelo de Carroll (1991) e que incorpora os quatro pilares centrais.

A **responsabilidade económica** é o pilar central da organização tendo em conta que as empresas têm como objetivo gerar lucro e criar valor para os acionistas (Lucas et al., 2015) através de gestão estratégica fazendo com que todas as áreas da empresa possam trabalhar em sinergia e com objetivo de trazer mais dinheiro para a organização (Reverte, Gómez-Melero, & Cegarra-Navarro, 2016). Assim, todos os compromissos do negócio são assentes nas responsabilidades económicas da empresa nos compromissos assumidos a nível interno e externo (Amini, 2016).

Uma empresa bem-sucedida define-se como uma organização consistentemente rentável em que a sua componente económica irá refletir-se na criação de valor no seio da sociedade, tornando-se assim, imperativo maximizar o lucro, manter uma posição forte e competitiva e manter alto nível de eficiência operacional. (Carroll, 1999).

Lucas e colaboradores (2015) referem que no seio da empresa a estratégia de gestão de topo centra-se no equilíbrio das suas contas (receitas e despesas), através mecanismos de controlo financeiro que geram relatórios integrativos de todo o ciclo de produção com o ciclo de vendas que permitem controlar aspetos que podem afetar a performance da empresa, pondo em causa a satisfação dos clientes. Em termos de ativos da empresa, os autores referem ainda que a estratégia de gestão de recursos humanos está centrada em programas nos quais os colaboradores são motivados a executarem as suas tarefas recebendo o código de ética e conduta da empresa. Eles são envolvidos em programas de acolhimento e boas vindas, são incutidos os programas que avaliam e premeiam os seus colaboradores, é-lhes fornecido a descrição de funções e as responsabilidades associadas ao posto de trabalho em que estarão inseridos.

Relativamente à **responsabilidade judicial**, a lei foi desenvolvida para uniformizar o comportamento dos processos das empresas que orientam as relações entre as partes interessadas ligadas ao meio organizacional e os seus *stakeholders*, sendo que, uma empresa bem-sucedida está centrada no cumprimento dos requisitos legais (Lucas et al., 2015) As leis estão integradas nas estratégias da própria gestão

esperando que as empresas façam mais do que as obrigações que estão presentes nos requisitos legais (Carroll, 1991, 2015).

No que toca à **responsabilidade ética**, esta representa tipos de comportamentos, imparcialidade e as normas que a sociedade espera que as empresas sigam estendendo-se, como referido anteriormente, aos comportamentos e às práticas que estão além do que exige a lei (Carroll, 2015). Estes comportamentos representam papéis voluntários que os negócios das organizações assumem o a proteção dos direitos morais e humanos de todas as partes interessadas e não estão descritos na lei (Carroll, 1991).

A *“ética é um sistema ou código que orienta a conduta individual”* (Gibson et al., 2006, p. 463). Na estratégia de gestão de domínio ético, a organização terá definido a sua missão, os seus valores e a sua visão difundidos por todos os colaboradores da empresa. O código de ética e conduta é entregue a cada colaborador no primeiro dia de trabalho de forma a integrar o mesmo na estratégia corporativa de responsabilidade social logo desde o início da sua atividade. Para além destas situações, a empresa tem um conjunto de benefícios para os colaboradores fornecendo-lhes um salário acima da média, plano de saúde, vales de alimentação, apoios na educação, apoios escolares e académicos, convívios temáticos entre outros (Lucas et al., 2015). Estes benefícios permitem um equilíbrio entre a relação trabalho-família, proporcionando maior conforto e bem-estar no trabalho favorecendo uma perceção positiva da própria organização (Duarte & Neves, 2010).

Em termos de tomada de decisão, a ética ajuda a gestão de topo a avaliar diferentes soluções para determinado problema, orientadas por um juízo de valor que estabelece oportunidades de melhoria em função das prioridades. Os estudos referem também, a importância da existência de igualdade de oportunidades em termos de carreira sem qualquer tipo de discriminação e a existência de um compromisso da empresa na melhoria contínua da qualidade de vida e das condições de trabalho dos seus colaboradores (Reverte et al., 2016).

Já a **responsabilidade filantrópica**, ocupa o topo da pirâmide e reflete os comportamentos das organizações tendo em conta as expectativas da sociedade. Estes comportamentos centram-se nos conceitos de altruísmo e solidariedade que se refletem na sociedade através de contribuições financeiras, programas humanitários, criação de infraestruturas, entre outras.



Figura 1 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991) (Melhorar figura).

Em suma, e tendo em conta o modelo de Carroll (1991), a evolução da Responsabilidade Social Organizacional e a Comissão da Comunidades Europeias (2001, p. 4) que entende que “*a responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo*” é imperativo que as empresas estejam conscientes de que o desenvolvimento e a sobrevivência decorrem conjuntamente com a capacidade de gerar valor para as sociedades que as servem. Sendo assim, as respostas às estratégias de gestão exigem uma visão corporativa que vá além da perspetiva de negócios convencional e económica integrada no *core business* da organização que respondam a uma ampla gama de questões e temas (Darin et al., 2014) e que estão em vogue nas normas de Responsabilidade Social da atualidade como a SA8000:2014 (*Social Accountability 8000*, 2014).

Relativamente à norma SA8000 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social - esta surgiu em 1997 pela *Social Accountability International*. A sua estrutura baseia-se nas 12 Convenções da Organização Internacional do Trabalho, na Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas e na Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças. A SA8000:2014. Esta norma é orientada para o incremento da

capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação nacional e ao cumprimento dos seus nove requisitos: trabalho infantil, trabalho forçado ou compulsório, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão (*Social Accountability 8000*, 2014).

A garantia de um espaço no mercado globalizado e na potencialização do seu crescimento, faz com que as empresas (re)direcionem as suas estratégias de forma a adequá-las com as necessidades do mercado e a desenvolvam um novo comportamento voltado para a estabilidade. O mundo competitivo torna as organizações mais conscientes acerca da necessidade de conhecer melhor as condições de trabalho a que os seus colaboradores estão expostos (Cooke & He, 2010). Adotar a norma SA8000 significa que as empresas levam em consideração o impacto social das suas operações, além das condições sob as quais os seus colaboradores, parceiros e fornecedores trabalham (*Social Accountability 8000*, 2014).

Sendo o colaborador o único ativo na empresa que gera resultados é importante ter em consideração um conjunto de fatores que interferem com o desempenho e a performance do mesmo de forma a implementar ajustamentos ou melhoramentos nos programas de desenvolvimento (Cooke & He, 2010). Estas características centram-se no nível de absentismo, na formação, na experiência, na satisfação pessoal, nas práticas de gestão da organização e nas características sociodemográficas dos colaboradores, nomeadamente idade, educação, género e estado civil (Subbiah, Selvakumar, & Krishnaveni, 2012).

2.2.2. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho ocupa um lugar central na estratégia das empresas, uma vez que serve para validar os processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e para que a performance da componente individual e da equipa contribuam para atingir os resultados positivos da empresa (Camara et al., 2016).

A missão da organização tem que assentar na estratégia de gestão como um farol para que as partes interessadas funcionem através de um esforço contínuo de comprometimento e participação num sistema que fomente verdadeiramente o desempenho dos colaboradores (Rego et al., 2018).

Atualmente, qualquer organização tem que sair da sua zona de conforto e definir uma atitude ambiciosa relativamente à evolução do seu negócio tendo em conta a sua posição no mercado. É perentório ter instrumentos para medir a performance para que o seu produto passe para os consumidores sem custos de ineficiência. Ora, se a necessidade de medir o desempenho dos colaboradores interfere nos resultados globais da empresa em termos de eficiência (ou não) e os custos com o pessoal são uma das principais rubricas do ciclo de produção, então, as empresas têm que apostar na otimização dos resultados por parte dos colaboradores. Esta situação torna possível a criação de uma forma de medida e deteção de oportunidades de melhoria (Camara, 2015) para o desenvolvimento uma cultura de alto desempenho compatível com o *core business* do negócio (Camara et al., 2016).

Os recursos financeiros, tecnológicos e logísticos não são os principais fatores competitivos das empresas, mas sim as pessoas que nelas trabalham, porque quanto maior for a motivação maior será a produtividade de cada uma (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006). Sendo assim, é importante criar e manter um ambiente onde os trabalhadores possam desenvolver o seu trabalho eficientemente para alcançar objetivos comuns onde o nível de proficiência terá que ser desenvolvido através de uma gestão sistemática, coordenada e cooperativa. A estratégia de gestão terá que garantir o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e respetivas partes interessadas que devem estar ligados a uma cultura na qual a comunicação privilegia o diálogo, a missão, os objetivos e os valores da empresa (Tomić, Tadić, & Sedlak, 2016) para que a gestão de pessoas seja uma resposta estratégica para os desafios enfrentados pelas organizações (França, 2007).

Avaliar o desempenho implica atribuir juízos de valor aos colaboradores com o objetivo de conferir uma classificação em função da sua atuação (Camara et al., 2016). Contudo, é frequente que as empresas se referiram indiscriminadamente aos conceitos de avaliação e gestão de desempenho, pelo que esta avaliação se refere à atribuição de uma pontuação ao desempenho do colaborador em momentos anteriores, enquanto a gestão de desempenho se relaciona com o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais (Camara et al., 2016). Sendo assim, os sucessos alcançados pelas organizações estão, diretamente, relacionados com o controlo e a eficiência dos colaboradores, tendo em conta as suas qualidades e talentos pessoais que são medidos por ferramentas cuja principal característica é refletir aspetos particulares da empresa na

qual foi implementado um sistema de avaliação de desempenho (Vural, Vardarli, & Aykir, 2012).

O conceito de desempenho para Mohrman (citado por Camara, 2015) consiste num “*executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado*” procurando aferir a contribuição de um colaborador durante um período de tempo através do seu índice de qualidade e competências no que diz respeito a atingir os resultados definidos pela empresa (Armstrong & Taylor, 2014). Acresce a este conceito o facto de que a avaliação poderá ser considerada como a prática de julgamento e apreciação tendo como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, fomentando o crescimento pessoal e profissional no seio das empresas (França, 2007).

A avaliação de desempenho é um meio de validar os sistemas de gestão de recursos humanos utilizados nas empresas, contribuindo para a medição individual de cada colaborador no alcance dos objetivos da empresa (Camara et al., 2016). Por conseguinte, o mesmo sistema permite motivar e orientar os colaboradores de forma a serem alinhados com a estratégia da empresa (Caetano, 2008a). Não obstante, o resultado da avaliação de pessoas contribui para justificar os recursos necessários para investir nos colaboradores, deixando claro as expectativas estratégicas da organização para envolver, motivar e aumentar a proximidade dos recursos humanos com a gestão da organização (França, 2007).

O sistema de avaliação de colaboradores permite a montante, analisar e validar os processos de gestão de recursos humanos existentes nas empresas e a jusante, permite diagnosticar os *gaps* relacionados com a qualidade dos colaboradores recrutados, as necessidades de formação, a liderança estratégica, o comprometimento organizacional e a gestão de recompensas em função da contribuição do colaborador (Vural et al., 2012). Para além destas situações, Camara et al. (2016) referem que após medido o desempenho de cada colaborador ou grupo de colaboradores se destaca o conceito de gestão do desempenho.

Para os mesmos autores, a gestão de desempenho tem como objetivo otimizar a performance do colaborador através da sua avaliação em função de critérios objetivos que ele conhece. Implementar uma cultura de desempenho para que surjam um conjunto de atitudes e comportamentos congruentes com a gestão de topo terá que ter em conta as seguintes situações:

- ✓ Traços de personalidade centrado nos comportamentos;
- ✓ Comparação por pares;
- ✓ Incidentes críticos;
- ✓ Escala de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos e escalas mistas. As mesmas devem estar centradas nos resultados;
- ✓ Gestão Por Objetivos (GPO).

2.2.3. Gestão Por Objetivos

De acordo com Muczyk e Reimann (citados por Rego et al., 2018, p. 9) “A *gestão por objetivos é um componente vital do exercício da liderança*”. A escolha do sistema de avaliação de desempenho está relacionada com as particularidades de cada organização, da sua cultura e dos seus colaboradores. Neste sentido, cada sistema tem as suas particularidades, qualidades e limitações. A qualidade do mesmo pode estar refletida na combinação de vários sistemas em função da organização, com um único objetivo de construir um sistema de avaliação de desempenho devidamente adaptado das necessidades (França, 2007).

Os estudos referem que a GPO é um processo onde as chefias e os subordinados identificam e definem objetivos que estabeleçam áreas de responsabilidade individual em função dos resultados esperados mediante o funcionamento da organização. Este modelo de avaliação de desempenho tem a sua génese na orientação do foco dos colaboradores, das equipas de trabalho e das organizações no alinhamento de objetivos com a estratégia de gestão da empresa (Rego et al., 2018).

Quanto mais sofisticado for o sistema de avaliação, maior será o nível de conhecimento adquirido através dos resultados deste tipo de processos. Contudo, assume-se o que não pode ser visto e compreendido não pode ser medido (Rose & Davidson, 2003).

O absentismo, a pontualidade, a assiduidade, as horas extraordinárias, a segurança no trabalho, a quantidade e a qualidade de produção podem ser quantitativamente medidos tendo em conta que para cargo existem padrões (implícitos e explícitos) para cada um destes resultados objetivos que se traduzem no desempenho do cargo (Gibson et al., 2006).

De acordo com Rego et al. (2018) a GPO focaliza-se na promoção do desempenho dos colaboradores, combinado com o planeamento estratégico da empresa

e tem várias finalidades como estimular a motivação dos colaboradores aos focá-los nos objetivos que lhes são relevantes harmonizando o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. Permitir medir e avaliar o desempenho dos colaboradores de forma a criar sistemas de desenvolvimento como a formação, promoções compensações e benefícios. Melhorar a comunicação entre chefias e subordinados obedecendo a uma lógica de *feedback* contínuo para clarificar o conteúdo das funções e das competências fundamentais para exercê-las.

No que diz respeito à GPO, este conceito pretende criar critérios de medição de forma a facilitar o próprio processo de avaliação de desempenho. Estes não devem ser impostos aos colaboradores, mas sim decididos em conjunto com a gestão de topo (Caetano, 2008a), sendo o processo de estabelecimento de objetivos o primeiro passo para verificar possíveis melhorias no desempenho (Jacobson, Trojanowski, & Dewa, 2012). Após a definição das estratégias pela gestão de topo, este tipo de sistemas são caracterizados pela definição de objetivos ser realizada conjuntamente com as chefias e colaboradores tais como o objetivo final do trabalho, como deve ser realizado, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à sua concretização (Camara et al., 2016).

Neste tipo de avaliação, os superiores hierárquicos avaliam os seus subordinados através do alcance dos objetivos definidos e não do que é tradicionalmente semelhante à avaliação tradicional de desempenho. Comumente, a chefia e o colaborador negociam os objetivos a atingir por um período de tempo, sendo que, o estilo de gestão nesta abordagem é participativa e democrática de forma a assegurar que todas as partes sabem o que devem fazer e como é que isso vai beneficiar toda a empresa (França, 2007). Esta abordagem centra-se na definição de objetivos para cada colaborador e posteriormente na comparação do seu desempenho face aos objetivos que haviam sido estabelecidos (Vural et al., 2012).

Vários estudos c apresentam uma metodologia com passos (possíveis) para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho por objetivos através de uma metodologia “*keep it simple*” (Rose & Davidson, 2003, p. 22) e que se desenvolve pelas seguintes etapas:

1. Integração estratégica da avaliação que consiste em perceber se a organização precisa de um sistema de avaliação de desempenho;

2. Objetivos da avaliação: definir um plano de ação com objetivos específicos tendo em conta os requisitos da PRAMKU (Watling, 2000). Este método inclui acompanhamento e feedback contínuo para alcançar objetivos definidos e traduz-se pela seguinte mnemónica
 - ✓ P – Preciso (precision)
 - ✓ R – Realista (realistic)
 - ✓ A – Realizável (achievable)
 - ✓ M – Mensurável (measurable)
 - ✓ K – Conhecido (known)
 - ✓ U – Compreendido (understood)
3. Relação com os outros sistemas de gestão de recursos humanos: No desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho dever-se-á ter em conta a interação com os restantes processos de forma a implementar ajustamentos ou melhoramentos;
4. Relação com o desempenho da organização: Garantir que este recurso técnico pode facilitar a gestão de pessoas e, conseqüentemente, melhorar o desempenho global da organização;
5. Saber o que avaliar: O passo importante nesta fase consiste em definir os fatores que vão servir de base à avaliação de desempenho;
6. Saber o que medir: definir de forma clara os aspetos sujeitos à avaliação de desempenho no que diz respeito ao tipo de escala, qual o significado de cada um dos seus níveis, como se conjugam com as diversas dimensões a avaliar, como se calcula a ponderação e como ela se traduz na avaliação global;
7. Saber quem envolver na conceção do sistema de avaliação: Envolver os diversos responsáveis de departamento desde o início da sua conceção e não apenas na sua implementação;
8. Alvos da avaliação: especificar o tipo de avaliação no sentido de determinar se é individual ou grupal;
9. Formulário de avaliação e descrição de funções: colocar no documento de avaliação de desempenho os objetivos específicos e os conteúdos a avaliar;
10. Validação do sistema e projeto piloto: Dever-se-á efetuar uma primeira análise antes da implementação efetiva de forma a corrigir atentadamente problemas para garantir a sua validação em termos de gestão de topo e credibilidade perante os avaliados;

11. Formação dos avaliadores e dos avaliados: É imperativos que os membros da organização conheçam bem os seus objetivos, assim como, os procedimentos que gerar os resultados deste sistema;
12. Acompanhamento: A chefia deve estar comprometida com o sucesso dos seus colaboradores de forma a transformar os seus erros em oportunidades de melhoria, assim como, efetuar avaliação *on-going* da implementação do projeto produzindo informação necessária na ótica da melhoria continua
13. Harmonização das avaliações: garantir que os objetivos são mensuráveis e têm a mesma interpretação para os diferentes departamentos;
14. Manual de avaliação: O suporte deste sistema constitui um pilar fundamental na medida em que estão descritas as principais características do processo de avaliação e fornece as orientações necessárias sobre os procedimentos formais na atuação dos avaliadores e avaliados;
15. Entrevista de avaliação: O *feedback* e o planeamento constituem um momento chave no processo de avaliação sendo que é neste momento que o avaliado toma conhecimento da sua avaliação e se definem as oportunidades de melhoria para p próximo ciclo de avaliação;
16. Avaliação da avaliação: É o momento de refletir sobre os resultados da implementação do sistema de avaliação de desempenho para posteriormente serem corrigidos os *gaps* das sua aplicação ou da sua própria conceção.

2.2.3.1.Plano de Ação Anual

Os trabalhadores ao focarem-se nos objetivos que devem atingir conseguem perceber entre as tarefas que devem ser realizadas e aquelas que são secundárias (Walting, 2000).

No que diz respeito à fixação dos objetivos, Camara, (2015) refere que os mesmos devem ser enquadrados **Plano de Ação Anual** de forma clara, com objetividade, com requisitos calendarizados num documento utilizado para a definição do planeamento do trabalho necessário para atingir os objetivos, as metas e os resultados desejados. Adicionalmente, de acordo com a mnemónica PRAMKU, o autor refere que os objetivos devem ser claros, tangíveis, mensuráveis e acima de tudo, compreendidos.

2.2.3.2.Ciclo de Desempenho

Depois de definido o Plano de Ação o autor Camara (2015) refere que os objetivos têm que estar inseridos num **ciclo de desempenho**. Este ciclo tem um período anual e comporta quatro componentes encadeadas da forma que se seguem:

2.2.3.2.1. Descrição e Análise de Funções

A Descrição e Análise de Funções (DAF) consistem no estudo de uma ou mais funções de um posto de trabalho de uma organização que permite recolher informação sobre o seu conteúdo no âmbito do desenvolvimento das tarefas de um colaborador ou grupo de trabalhadores (Jacobson et al., 2012). O objetivo desta tarefa é descrever, de forma objetiva, o cargo que o colaborador exerce dividindo-o em elementos e dados (Gibson et al., 2006; Levine, Ash, Hall, & Sistrunk, 1983). Desta forma obtêm-se um retrato robô das atitudes, dos comportamentos e dos conhecimentos técnico-profissionais que o titular da função deverá evidenciar que a mesma seja realizada com sucesso e que contribua para os resultados estratégicos da organização (Camara et al., 2016).

As DAFs são ferramentas de suporte aos diferentes processos gestão de recursos humanos. Por exemplo, no recrutamento e seleção de novos colaboradores, permitem traçar o perfil de um candidato para determinada função e os requisitos que a mesma exige na sua execução. No que diz respeito à avaliação de desempenho, servem para definir os objetivos e competências sobre as quais os colaboradores vão ser avaliados. As DAFs são também úteis Também no que respeita à segurança no trabalho, uma vez que podem servir como base informativa sobre as condições do posto de trabalho e os riscos associados a essa função (Chen, Carsten, & Krauss, 2003).

De acordo com Gibson e colaboradores, (2006) os resultados da análise de funções implicam três processos relacionados com os conceitos de relações do cargo, abrangência e profundidade do cargo. Os autores explicam que as relações do cargo são determinadas pela gestão relativamente à sua esfera de controlo. No primeiro conceito, a definição deste processo vai ao encontro dos objetivos da empresa e vai determinar a natureza das relações interpessoais, do desempenho das equipas e da coesão do grupo. Relativamente ao segundo conceito, a abrangência do cargo, referem-se ao número de tarefas que colaborador realiza na sua jornada normal de trabalho. O terceiro conceito refere-se ao nível de autonomia atribuído ao trabalhador para definir as suas atividades

em função dos resultados que devem ser obtidos. Assim, o modo como são estruturados os conteúdos das funções e o grau de autonomia das tarefas, determinam o grau de atratividade para o seu titular (Camara et al., 2016; Gibson et al., 2006).

2.2.3.2.2. Fixação de Objetivos

A fixação de objetivos deve ser considerada no início do ciclo de desempenho de forma a dar a conhecer ao colaborador o que dele é esperado e como vai ser medido o seu desempenho. Esta fixação tem como objetivo alinhar a performance dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa mobilizando-os e fazendo-os agir na concretização do seu trabalho. Do ponto de vista do autor, existem três tipos de objetivos (objetivos individuais, objetivos de equipa e objetivos comportamentais) que orientam o ciclo de avaliação de desempenho. Neste trabalho, conforme referido na introdução, só se vai dar ênfase aos objetivos individuais.

2.2.3.2.3. Objetivos Individuais

Os objetivos individuais são, geralmente, definidos pela chefia e pretendem que cada membro de equipa seja responsável pelo seu trabalho e pelos resultados do departamento. Justifica-se a criação deste tipo de objetivos em que cada colaborador é responsabilizado individualmente pelos seus resultados, de forma a diminuir o número de colaboradores que criam fenómenos de parasitismo, não se esforçam porque esperam que os colegas da equipa contribuam para atingirem a sua quota-parte (Camara et al., 2016).

Não obstante, este processo permite aos colaboradores melhorarem os seus pontos menos positivos e potencializarem os seus pontos fortes. Adicionalmente, os colaboradores assumem estes indicadores como algo que vai potenciar o seu desempenho, aumentar a motivação e desenvolver as competências (Rego et al., 2015). Esta disposição também permite que o colaborador saiba o que esperam dele, como é que vai alcançar os seus objetivos e os mesmos não se apresentam como injustos porque foram negociados (França, 2007). Um objetivo claro, claro específico e desafiante vai atrair os colaboradores mais ambiciosos e motiva-los para o cumprimento das suas tarefas (Rego et al., 2018).

Para garantir um desempenho sustentável, os objetivos devem ser guias de orientação para o colaborador dirigir a sua dedicação para as atividades relevantes em

detrimento das atividades irrelevantes (Rego et al., 2018). A literatura reforça que deverão ser criadas métricas passíveis de serem mensuráveis objetivamente e que permitam acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores ajudando-os a corrigir *gaps* que surjam durante o ciclo de avaliação (Camara et al., 2016). Estas métricas deverão estar enquadradas nos indicadores tradicionalmente conhecidos por *Key Performance Indicators* (KPIs).

Os *KPIs* devem avaliar se uma ação ou um comportamento estão de acordo com os objetivos propostos no *Business Plan* da empresa. De qualquer forma, o processo de definição das métricas tem de ser sempre negociado com os colaboradores para melhorarem o *employee engagement* (Armstrong, 2016) tendo em conta as seguintes etapas s:

- ✓ Colocar atividades ou tarefas-chave sob a forma de objetivo, através de um verbo de ação (implementar, fazer, executar, coordenar, entre outros) descrito numa frase curta que reflita de forma evidente o que se pretende do colaborador (Camara, 2015) e que fomente o seu “*agir autêntico*” (Reis & Azevedo, 2015, p. 50) no desempenho das suas funções;
- ✓ Selecionar a medida mais adequada de forma a mensurar a realidade dos resultados ou objetivos pretendidos (Dalmoro & Vieira, 2013), garantindo que existem instrumentos para assegurar a sua medição (por exemplo, dados do sistema de recursos humanos). Também os objetivos devem estar sistematizados de forma clara no Plano de Ação Anual de forma a prever qual o impacto final na organização (Camara, 2015).
- ✓ Definir a importância e a prioridade dos objetivos tendo em conta que os trabalhos de Camara e co-autores (2016) fomentam a atribuição de um peso específico para que cada colaborador perceba a importância da avaliação final, a importância da alteração do *status quo* e o seu propósito no *business plan* da empresa.
- ✓ Calendarizar os objetivos para clarificar as expectativas de quando os resultados irão surgir ou de quando estes vão ser medidos (Camara et al., 2016).

2.2.3.2.4. Meios de Apoio

Centram-se nas condições necessárias para tornarem os objetivos tangíveis no momento da sua definição junto do colaborador. Contudo, pode verificar-se que os

meios de apoio não sejam identificados no momento da sua definição e só se manifestem após a implementação do ciclo de avaliação. Os meios de apoio podem ser de vários tipos nomeadamente materiais (equipamentos, entre outros), recursos humanos (colaboradores), formação (técnica, específica, entre outra) ou qualquer outro tipo de meios que condicionem a objetivos estabelecidos (Camara, 2015). A formação e o desenvolvimento dos colaboradores devem ser permanentes. Estes processos, devem ser apoiados por práticas de comunicação e *coaching* para que os colaboradores possam aprender, experienciar e desenvolverem-se através deste tipo de sistemas (Rego et al., 2018).

2.2.3.2.5. Acompanhamento e Feedback

Os desvios que vão ocorrendo ao longo do ano devem ser realinhados pela chefia através de apoio e aconselhamento (*coaching*) tendo em vista o sucesso do colaborador. A chefia deve criar um compromisso formal ou informal com o colaborador sempre que seja necessário, para que possa atingir os objetivos que lhe foram estabelecidos (Camara, 2015) para (re)alinhar as suas expectativas pessoais com a cultura organizacional (Reis & Azevedo, 2015). Esta tarefa pode ser feita através de uma metodologia *managing by walking around*. Esta metodologia consiste em ir ao encontro dos colaboradores e da sua equipa de forma proactiva aconselhando-os e orientando acerca do seu trabalho (Camara, 2015; Camara et al., 2016).

As sessões de acompanhamento proporcionam aos colaboradores informações que os ajuda a compreender os seus erros e as suas consequências evitando que voltem a ocorrer. Além disso, promovem a repetição de ações positivas que fomentam melhores desempenhos (Rego et al., 2015). No entanto, as sessões de acompanhamento ajudam a otimizar o desempenho individual e de equipa e minimizam e promovem o alinhamento entre as expetativas entre da chefia e as expectativas do colaborador (Camara, 2015; Camara et al., 2016). Assim, diversos autores referem que deverá ter-se em conta alguns critérios ao devolver o feedback aos colaboradores (Camara, 2015; Camara et al., 2016; Rego et al., 2018; Watling, 2000). Deste modo, o feedback do desempenho deverá:

- ✓ Ser constante, ser claro, objetivo, específico e não genérico;
- ✓ Centrar-se nas atividades que são da responsabilidade do colaborador e que estão sobre o seu controlo;

- ✓ Mesmo que tenha um componente negativa, é tendencialmente aceite se for ao encontro do *feedback* anterior;
- ✓ Ser bem aceite se a chefia for reconhecida como um perito credível;
- ✓ Ser dado em público caso seja positivo e o negativo deve ser dado em privado. Contudo, o *feedback* positivo em público pode aumentar autoestima e a motivação de quem o recebe;
- ✓ Fazer com a que a pessoa sinta que tem apoio do seu superior e que dele recebe ajuda para o desenvolvimento pessoal e profissional;
- ✓ Não ser focado apenas no passado, mas sim, orientado para o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.

Para além destas regras, é perentório monitorizar todo o processo de forma a evitar efeitos colaterais devido ao grau de imprevisibilidade das exigências dos clientes e do próprio mercado de trabalho (Rego et al., 2018).

2.2.3.2.6. Entrevista de Avaliação de Desempenho

É o momento mais importante da vida profissional do colaborador tendo em conta que a avaliação de desempenho fecha neste processo. No final do ciclo de avaliação, realiza-se uma entrevista de desempenho que evidencie a preeminência do avaliador tendo em conta que foi incumbido pela administração a autoridade de poder avaliar e atribuir uma classificação que terá implicações para o colaborador (Camara, 2015; Camara et al., 2016; Rego et al., 2015). Sendo assim, este processo deverá ser preparado com as seguintes orientações:

- ✓ Agendar a entrevista com antecedência e preparada com cuidado;
- ✓ Conduzir a entrevista num clima de abertura construtivo;
- ✓ Garantir o verdadeiro diálogo e estimular o colaborador para melhorar o seu desempenho no ciclo seguinte;

É preciso ter em conta as variáveis psicológicas individuais como a perceção, a personalidade, as atitudes e os valores que são características complexas de analisar. Por exemplo, a “*perceção é o processo pelo qual um individuo atribui um significado ao ambiente. Esse processo envolve a organização e interpretação de vários estímulos para resultar uma experiência psicológica*” (Gibson et al., 2006, p. 99). Os mesmos autores, reforçam que este processo cognitivo, processa a informação dos cinco sentidos

para perceber o ambiente de forma a ele selecionar, organizar armazenar e interpretar os estímulos externos formando uma imagem em que o output desta informação irá gerar um comportamento de reação positivo ou negativo que podem colocar em causa o entendimento implícito de contribuições mútuas entre o empregado e a organização (contrato psicológico).

As entrevistas de avaliação de desempenho são momentos de grande importância porque vão sistematizar o *feedback* fornecido no ciclo de avaliação e criar um momento de debate entre o avaliador e o avaliado sobre os acontecimentos laborais passados. É o ponto de partida para implementar as oportunidades de melhoria observadas no ciclo de avaliação transato (Rego et al., 2015). Estes autores, citando o trabalho de Van der Molen e Kluytmans (1997) comparam as entrevistas de avaliação e as entrevistas de avaliação do desempenho na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparação entre as entrevistas de avaliação e as de avaliação de desempenho.

	Entrevistas de avaliação	Entrevistas de avaliação e desenvolvimento
Objetivos	Transmitir a avaliação de desempenho, num dado período, ao colaborador e justificar as decisões de gestão.	Discutir o desempenho do colaborador, a qualidade da relação entre ele e o superior, os fatores responsáveis pelo desempenho, os meios de melhorar o desempenho futuro
Foco temporal	Passado.	Passado, mas sobretudo o futuro.
Fluxo comunicacional	Sobretudo unilateral, da chefia para o colaborador.	Bilateral em que ambos contribuem para a identificação das oportunidades de melhoria.
O que se discute	O desempenho do colaborador no período anterior.	O desempenho de ambos; as razões do desempenho; pontos a melhorar no desempenho; conteúdos da função, formação ministrada e a necessária, ambiente físico de trabalho e responsabilidades mútuas.

Fonte: Adaptada de Van der Molen e Kluytmans (1997) (citado por Rego et al., 2015, p. 526).

A natureza bilateral das entrevistas de avaliação de desempenho garante que o colaborador se manifeste relativamente ao seu desempenho através da reflexão das suas características (França, 2007) e pelo que Meyer (citado por Caetano & Vala, 2007) referem que é importante que as empresas realizem duas entrevistas para separar os aspetos administrativos (remuneração, prémios, entre outros) e os aspetos do desenvolvimento profissional do avaliado. Todavia, os aspetos a discutir devem estar enquadrados num clima de abertura e diálogo, e devem centrar-se no conteúdo das funções, nos hábitos de trabalho, nas necessidades de formação, nas condições do posto de trabalho, nas relações com a equipa e no próprio desempenho do superior (Camara et al., 2016; Gomes et al., 2008).

Por último, é o juízo do avaliador que prevalece na avaliação, pelo que esta consciência deve ser um meio para fomentar o desempenho e o desenvolvimento individual, assim como o desenvolvimento organizacional (Camara, 2015; Camara et al., 2016; Gomes et al., 2008). Estes autores fornecem uma estrutura orientativa da entrevista tendo que cobrir os seguintes aspetos:

- ✓ Comunicar frequentemente com o colaborador sobre o seu desempenho;
- ✓ Identificar as áreas de oportunidade do colaborador e construir um plano de desenvolvimento individual alinhado com as suas expectativas e com a estratégia da empresa;
- ✓ Formação em técnicas de entrevista de avaliação para os avaliadores e dos avaliados;
- ✓ Encorajar a participação, a abertura comunicacional e não julgar o desempenho e não a personalidade;
- ✓ Ser específico e escutar ativamente garantindo a definição conjunta de objetivos e discussão / acordo do plano de ação no próximo ciclo de avaliação.
- ✓ As entrevistas de avaliação devem estar contempladas no plano de ação anual.

2.3.Possíveis Limitações à Estratégia

Este projeto realiza-se numa empresa familiar, e como tal é fundamental ter uma visão crítica sobre os pressupostos que podem colocar em causa a implementação do SAD. Tendo em conta a literatura, o avaliador tem que perceber que este sistema é uma ferramenta que permite a melhoria gradual do índice de desempenho dos colaboradores (Rego et al., 2015).

As práticas de avaliação de desempenho nas empresas assentam, dentro de vários momentos, distinguem-se pela conceção e definição de objetivos, implementação do programa e avaliação de resultados que têm como objetivo final a melhoria do produto e outras práticas que a empresa possa desenvolver. Contudo, a performance da empresa é o resultado do esforço de várias áreas funcionais pelo que não pode ser estabelecida uma relação causal entre a performance da organização e as práticas de gestão de pessoas. É crucial que a área de recursos humanos esteja enquadrada na gestão estratégica da organização e esteja comprometida com a avaliação dos resultados, tendo uma visão clara dos objetivos para que sejam adotadas práticas alinhadas com os resultados que se pretendem alcançar (França, 2007) .

Considerando que nem tudo o que é quantificado é objetivo (Rego et al., 2018), devem salientar-se, algumas condições que podem comprometer a eficácia do sistema de avaliação:

- ✓ Dentro do ciclo de desempenho, Camara (2015) inúmera as seguintes situações:
 - Meios de apoio; não serem identificados no momento da definição de objetivos;
 - *Feedback* e apoio – devido às chefias arquivarem o dossier e só voltarem a analisarem o seu conteúdo no momento do final do ciclo de avaliação;
 - Objetivos – definidos unilateralmente do topo para a base;
 - Avaliação de desempenho – o colaborador sentirá que foi julgado durante o seu ano de trabalho;
- ✓ Mutual *back-scratching* – Apesar da estratégia não contemplar o favoritismo na avaliação de desempenho, é imperativo ponderar o risco desta situação acontecer tendo em conta que o mutual *back-scratching* consiste em “eu digo bem de ti para tu dizeres bem de mim”, mas, em oposição, pode suceder o “eu digo mal de ti para que não sejas meu inimigo” (Rego et al., 2015).
- ✓ Retaliação – Uma vez que o *turnover* é muito reduzido poderá existir a possibilidade dos avaliadores tentarem aproveitar a circunstância para retaliar sobre o alvo da avaliação, aproveitando o momento para o classificar de forma negativa. Este tipo de situações pode acontecer quando existem “contas a acertar” entre os colaboradores (Rego et al., 2015);
- ✓ Efeito halo – a perceção que o avaliador tem sobre o avaliado pode afetar o resultado final da avaliação. É um erro comum na avaliação que resulta na

- incapacidade do avaliador avaliar (bem ou mal) uma multiplicidade de fatores com base numa experiência do avaliado, sendo que, se a percepção for boa a avaliação do desempenho provavelmente será mais alta. Se a percepção for má, provavelmente a avaliação de desempenho vai ser mais baixa (Camara, 2015);
- ✓ Efeito de *horn* – é o inverso do efeito referido anteriormente que significa a atribuição de avaliação negativa a uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada das situações separadamente (Camara, 2015);
 - ✓ Efeito de leniência – consiste na tendência do avaliador classificar os itens da avaliação de desempenho acima ou abaixo da média do que é exigido pelo seu comportamento (Camara, 2015);
 - ✓ Erro de tendência central – Decotiis (citado por Caetano, 2008b) refere que o avaliador classifica os avaliados no ponto médio da escala tendo receio distinguir os colaboradores de forma a evitar conflitos ou recriminações;
 - ✓ Erro de recenticidade – Este efeito consiste em avaliar o avaliado de acordo com as suas experiências recentes não tendo em consideração o restante ciclo de avaliação (Camara, 2015);
 - ✓ Erro por semelhança – Camara e et al. (2016) referem que este erro faz com que o avaliador classifique os subordinados com a mesma avaliação com que ele foi avaliado;
 - ✓ Baixa motivação do avaliador – a literatura refere que o avaliador poderá ter receio em atribuir uma classificação que corresponde à realidade porque tem consciência que a mesma vai interferir com prémios de mérito significativos (Camara, 2015);
 - ✓ Erro de estereotipagem - O avaliador deixa-se influenciar por estereótipos, ideias, preconceitos acerca do género, idade, raça e habilitações académicas em relação à avaliação de um colaborador e em relação ao grupo em que se insere (Camara, 2015);
 - ✓ Erro de contraste – O autor referido anteriormente refere que a avaliação de um colaborador é influenciada por comparação com os outros colaboradores;
 - ✓ Efeito de clemência – o avaliador está constantemente a desvalorizar os factos negativos e a avaliar os indicadores de desempenho de forma extremamente positiva do avaliado (Camara et al., 2016).

Torna-se necessário definir objetivos realistas e compreendidos (*understood* [PRAMKU]) pelos colaboradores pois os estudos realizados demonstram que objetivos demasiado ambiciosos não são alcançáveis. Os mesmos não mobilizam sinergias entre os gestores e os colaboradores, apenas são alcançados de forma formal por vias impraticáveis e possivelmente desonestas. Em alguns setores do mercado laboral, os objetivos levaram ao endividamento de cidadãos que foram envolvidos por colaboradores de empresas num sistema de incentivos perversos (Rego et al., 2018). Os mesmos autores defendem que os ciclos de definição e revisão de objetivos devem ser curtos e contínuos tendo em conta as flutuações do mercado e da constante adaptação das organizações aos clientes.

A GPO, se não for devidamente implementada pode evoluir para um lado perverso onde serão identificados comportamentos ou sentimentos como o cinismo, a desconfiança, ressentimentos, competição perversa, entre outros, que irão perturbar o alcance dos objetivos organizacionais (Rego et al., 2018).

2.4. Metodologia de Diagnóstico do Problema

Para além do domínio empírico da escolha neste tema, a Empresa X é uma organização certificada pela norma de responsabilidade social SA8000, que determina que os benefícios atribuídos aos colaboradores devem ter como base o critério de igualdade para todos. Esta “política” de direitos de igualdade tem gerado ao longo dos anos descontentamento por parte dos melhores colaboradores.

Em reuniões individuais com os trabalhadores nas auditorias externas promovidas pela *Bureau Veritas* ao abrigo da norma SA8000, em reuniões internas de comité para a SA8000 e em reuniões internas da Equipa de Desempenho Social tem havido queixas em relação à atribuição injusta de benefícios por causa das questões de igualdade.

Nos *assessments* com as equipas auditoras e membros dos comités, é transmitido que o critério de igualdade poderá estar a gerar descontentamento e, conseqüentemente, problemas na performance do colaborador: “Esforcei-me tanto e vou receber o mesmo que os outros receberam!”; “Fazer mais ou menos o que entra ao final do mês é exatamente igual aos que não fazem nada!”; “Se faltar, ganho o mesmo prémio!”; “Muitos estão aqui de corpo presente mas não fazem nada”; “Ele facilitou porque é o menino querido do chefe”. Naturalmente, verifica-se uma necessidade de

existir congruência nas expectativas dos trabalhadores e o modo como é feita a gestão dos benefícios, tendo em conta que atualmente se passa muito tempo nos locais de trabalho (Oramana, Unakitana, & Selena, 2011).

Não obstante do referido anteriormente, clientes internacionais, exigem auditorias de acordo com o procedimento *Sedex Members Ethical Trade Audit* (SMETA), ao abrigo de uma organização denominada por *Supplier Ethical Data Exchange* (SEDEX) fundada com o objetivo de instaurar processos de auditoria social e ajudar na melhoria contínua dos direitos dos colaboradores, já sugeriram a criação de critérios diferenciadores na atribuição de benefícios aos colaboradores.

Adicionalmente, o nosso *balanced scorecard* evidencia que indicadores como a performance no posto de trabalho, o defeito no produto, o absentismo e as atitudes de segurança e saúde no trabalho não sofrem alterações significativas aquando a atribuição de um benefício aos trabalhadores tendo em conta o critério de igualdade para todos.

Ora se as políticas e os benefícios que a empresa atribui aos colaboradores não despertam o “empenho”, então, porque não avaliar o seu desempenho?

Face a estes fatores e com o objetivo de promover a diminuição dos defeitos no produto acabado, surgiu a necessidade de identificar e medir quais são os fatores que influenciam o desempenho e a performance dos colaboradores nesta empresa.

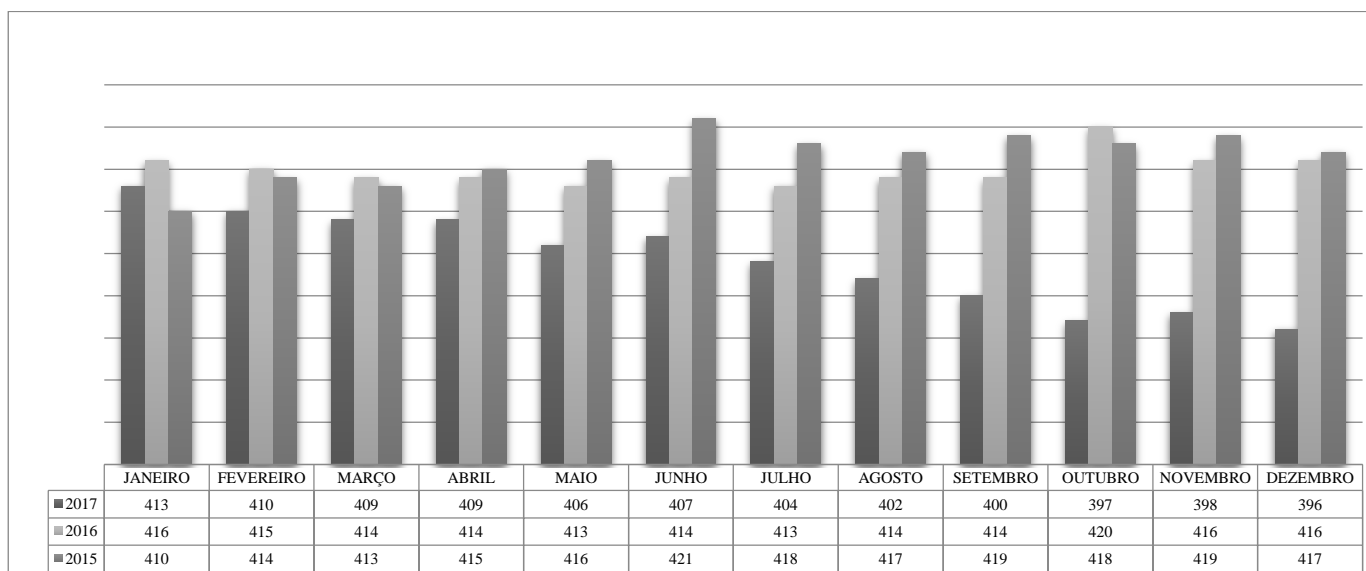
De acordo com Caetano (2008a) serão apresentados três gráficos fornecidos pelo DRH onde constam fatores que têm influência no desempenho dos colaboradores e na qualidade do produto acabado. Os Diretores Industriais também manifestaram a sua opinião no que diz respeito à relação dos indicadores com o desempenho dos colaboradores. As informações apresentadas são: o quadro de pessoal, a taxa de absentismo e o trabalho suplementar nos anos de 2015, 2016 e 2017. Através de uma análise técnica da informação que se segue, podemos verificar que no ano de 2016 o número de colaboradores é menor do que em 2015, sendo que houve um aumento na taxa de absentismo 2016, assim como o recurso a trabalho suplementar para compensar as ausências ao trabalho.

Ora, se o absentismo dos colaboradores é um desafio com que muitas empresas têm de lidar no quotidiano, tendo em conta que as ausências ao trabalho traduzem-se num impacto significativo na produtividade laboral, na qualidade do produto e em custos elevadíssimos (diretos e/ou indiretos) (Bierla, Huver, & Richard, 2013), então será importante analisar o impacto destes indicadores no desempenho dos colaboradores.

Seguidamente serão apresentados três gráficos (referentes ao período de 2015 até 2017) referentes aos *KPIs* dos Recursos Humanos que representam a evolução do quadros do pessoal, a evolução do absentismo e o recurso ao trabalho suplementar.

Gráfico 1

Evolução do quadro de pessoal nos anos de 2015, 2016 e 2017.

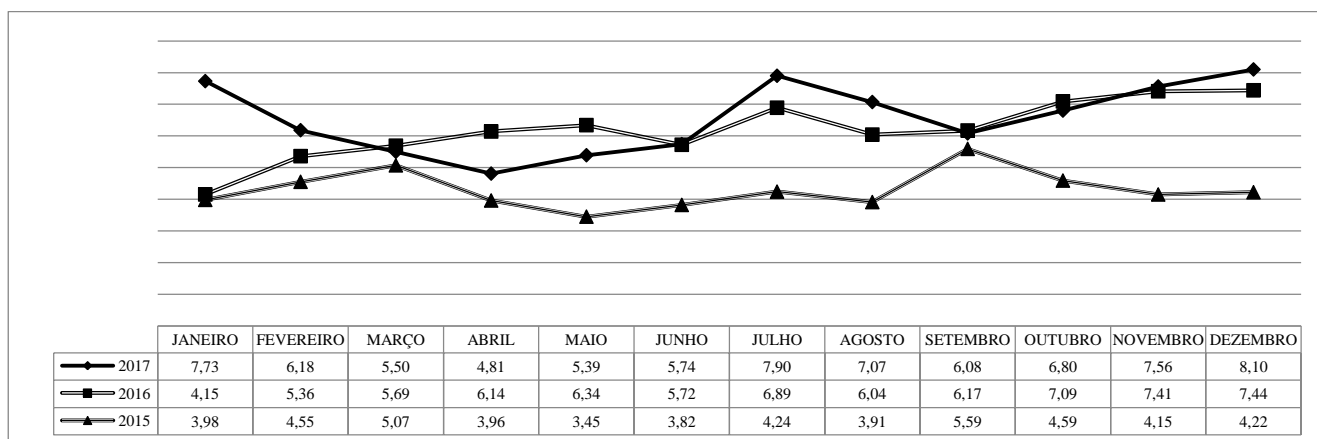


Fonte: Departamento de Recursos Humanos

Pode verificar-se que nos três gráficos (1, 2 e 3), no ano de 2017, em comparação com os anteriores que, o número de efetivos diminuiu, o absentismo aumentou e o recurso ao trabalho suplementar aumentou. Este aumento é refletido principalmente nos meses (julho e dezembro) do pico trabalho em termos de entrega de encomendas.

Gráfico 2.

Evolução absentismo geral em percentagem nos anos de 2015, 2016 e 2017.

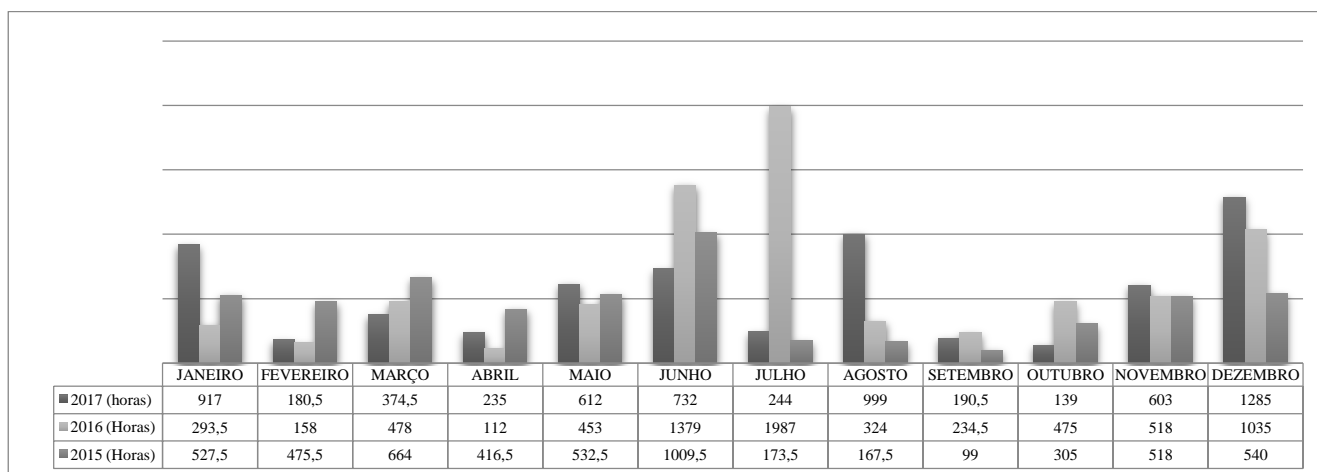


Fonte: Departamento de Recursos Humanos

O gráfico 3 descreve todo o trabalho que é prestado fora do período normal de trabalho, ou seja, o trabalho suplementar. Entenda-se que o período normal de trabalho é definido pelo tempo de trabalho que o trabalhador se obriga a prestar mediante uma retribuição sendo que o trabalhador não pode exceder mais do que oito horas por dia, 40 horas por semana de acordo com o Código do Trabalho (Decreto Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro - Aprova a revisão do Código do Trabalho, 2009)¹.

Gráfico 3

Evolução do trabalho suplementar nos anos de 2015, 2016 e 2017.



Fonte: Departamento de Recursos Humanos

¹ As citações da legislação em texto e em referências bibliográficas estão de acordo com a APA 6th presente na aplicação *Mendeley* em <https://bit.ly/2MjnMnU>.

Do resultado da informação descrita nos gráficos, as reuniões com as direções industriais, com as chefias intermédias e colaboradores operacionais, surge a definição dos seguintes objetivos base para a construção do instrumento de avaliação de desempenho.

Os objetivos específicos que resultaram dos *assessments* com os colaboradores e com o cruzamento com KPIs dos Recursos Humanos que serão a base para definir os domínios de avaliação e ponderação no instrumento de avaliação presente no Anexo 1. Assim, o absentismo, a segurança no trabalho, a disponibilidade para trabalho suplementar e o perfil técnico do colaborador descrevem-se nos pontos abaixo:

2.4.1 Absentismo

O mundo atual do trabalho está repleto de desafios e exigências constantes e as pessoas passam um número elevado de horas nos seus locais de trabalho. Este facto, e todas as circunstâncias inerentes e situações stressantes que se passam diariamente, faz com que a atividade profissional seja muito exigente e desgastante. O contato constante com esta realidade pode trazer-nos graves consequências para a saúde física e mental que levam um colaborador a ter sentimentos negativos (depressão, frustração e ineficácia) manifestando-se em comportamentos de baixo rendimento, hostilidade, evitamento, insatisfação que são promotores do absentismo (Belo & Coelho, 2010; Miguez, 1979).

O conceito de absentismo tem estado presente no mercado laboral ao longo dos séculos e em Portugal, foi efetuado um estudo em 1979 sobre esta temática, onde eram evidenciadas conclusões que demonstravam que alguns trabalhadores se ausentavam ao trabalho sem razão aparente (Miguez, 1979). O mesmo autor refere que as ausências podem dividir entre ausências inevitáveis e ausências evitáveis ou voluntárias.

Atualmente, podemos identificar o absentismo como sendo “*um período específico durante o qual o trabalhador não se apresenta fisicamente no seu local de trabalho previsto, quando deveria lá estar, apesar dos motivos que ele evoque para justificar a sua falta de presença*” (Peretti et al., 2012, pp. 891–892). Neste sentido, o absentismo representa toda a ausência de um indivíduo ao seu posto de trabalho, nas horas que correspondem a um dia de trabalho, dentro da jornada de trabalho, sendo excluídas as férias e os feriados.

Podemos igualmente considerar o absentismo como um fenómeno sociológico, relacionado com a atitude do indivíduo e da sociedade perante o trabalho. Associado a níveis elevados de absentismo podemos ter uma série de fatores que deterioram a relação entre trabalhador e a organização, nomeadamente a estagnação da carreira, a realização de tarefas monótonas e repetitivas, baixo salário e falta de reconhecimento. Com efeito contrário, associados a uma redução na taxa de absentismo poderão estar algumas práticas positivas e adequadas, tais como a integração, a existência de prémios, a progressão na carreira (Agapito & Cardoso De Sousa, 2010).

Em Portugal, a redução do absentismo surge como um desafio com que muitas empresas se deparam diariamente, com reflexos na produtividade e consequentemente nos resultados do negócio. Em Portugal, de acordo com o artigo 248º do Código do Trabalho (CT) da lei 7/2009, o absentismo está caracterizado através da noção de falta, na qual “*considera-se falta a ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário*”. O não cumprimento deste requisito, incube ao colaborador a violação dos seus deveres previstos no artigo 128, ponto 1, alínea b na sua relação com a entidade patronal (Silva & Leitão, 2017).

2.4.2. Segurança no Trabalho

O Decreto do Governo n.º 1/85, de 16 de Janeiro ratificou para regulamentação interna a Convenção n.º 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) relativa à segurança, saúde dos trabalhadores e ambiente de trabalho que tem em conta uma política nacional que prevê no seu art.º 4 que “*qualquer membro deverá, à luz das condições e da prática nacionais e em consulta com as organizações de empregadores e trabalhadores mais representativas, definir, pôr em prática e reexaminar periodicamente uma política nacional coerente em matéria de segurança, saúde dos trabalhadores e ambiente de trabalho*” e que “*essa política terá como objetivo a prevenção dos acidentes e dos perigos para a saúde resultantes do trabalho quer estejam relacionados com o trabalho quer ocorram durante o trabalho, reduzindo ao mínimo as causas dos riscos inerentes ao ambiente de trabalho (...)*” (Decreto lei n.º 1/85, de 16 de Janeiro da Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios dos Negócios Estrangeiros, do Trabalho e da Segurança Social e da Saúde, 1985).

Para dar cumprimento à Convenção n.º 155 da OIT o estado Português transpõe também a Diretiva n.º 89/391/CEE publicada em 1989 para o Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de Novembro que regulamenta os princípios que promovem a segurança, higiene e saúde no trabalho e estão consagrados nos art.º 59.º e 64.º da Constituição da Republica Portuguesa (Constituição da República Portuguesa, 2005, Decreto Lei 441/91 de 14 de Novembro do Conselho de Ministros, 1991).

Após sucessivas alterações ao Código de Trabalho (CT) publica-se a Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que transpõe para o direito português várias Diretivas Europeias com reflexo significativo em várias áreas relativas à segurança no trabalho (Decreto Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro - Aprova a revisão do Código do Trabalho, 2009). Com isto, é publicada a Lei n.º 98/2009, de 4 de Setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais e a Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro, alterada pela Lei n.º 42/2012, de 28 de agosto, e pela Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro, que publica o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho (Lei n.º 102/2009, of 10 Setembro que estabelece o Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, 2009, Lei n.º 98/2009, de 4 de Setembro - Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, 2009; Teresa, Almeida, & Almeida, 2015).

O acidente de trabalho é *“todo o acontecimento inesperado e imprevisto, incluindo atos derivados do trabalho ou com ele relacionados, do qual resulte uma lesão corporal, uma doença ou a morte de um ou vários trabalhadores”* (Freitas et al., 2004, p. 27; GEP, 2017, p. 8) de acordo com o regime de reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais, regulamentado pelo artigo 8.º, da Lei n.º 98/2009 de 04 de setembro (Lei n.º 98/2009, de 4 de Setembro - Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, 2009).

O início da evolução da tecnologia foi pautado pela incompreensão de situações provocadoras de acidentes de trabalho como fenómenos naturais de força divina. Porém, a ciência e o pensamento foram evoluindo que permitiram ao Homem atual maior compreensão do mundo envolvente traduzindo-se em atitudes e comportamento de benefício próprio em termos de medidas de prevenção. Atualmente, a automatização

dos processos de trabalho e a informatização industrial obrigaram a uma reestruturação dos postos de trabalho sendo que a evolução da segurança no trabalho está associada à evolução tecnologia e industrial (Freitas, 2016).

Atualmente o conceito de acidente de trabalho evolui e está descrito pela lei 98/2009 (Lei nº 98/2009, de 4 de Setembro - Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, 2009, pp. 5894–5895) como: *“é acidente de trabalho aquele que se verifique no local e no tempo de trabalho, produzindo lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte redução na capacidade de trabalho, ou de ganho, ou a morte.”*

A mesma legislação considera também acidente de trabalho através dos seguintes conceitos:

- ✓ *“Local de trabalho – a todo o lugar em que o trabalhador se encontra ou deva dirigir -se em virtude do seu trabalho e em que esteja, direta ou indiretamente, sujeito ao controlo do empregador;*
- ✓ *Tempo de trabalho além do período normal de trabalho – o que precede o seu início, em atos de preparação ou com ele relacionados, e o que se lhe segue, em atos também com ele relacionados, e ainda as interrupções normais ou forçadas de trabalho.”*

De acordo com a mesma lei e acordo com o GEP (2017), também são considerados acidentes de trabalho, os acidentes de viagem, de transporte, de circulação (casa – trabalho – casa), nos quais os trabalhadores ficam lesionados ao realizam tarefas para o empregador:

- ✓ *“No trajeto de ida para o local de trabalho ou de regresso deste, nos termos referidos no número seguinte;*
- ✓ *Na execução de serviços espontaneamente presta- dos e de que possa resultar proveito económico para o empregador;*
- ✓ *No local de trabalho e fora deste, quando no exercício do direito de reunião ou de atividade de representante dos trabalhadores, nos termos previstos no Código do Trabalho;*
- ✓ *No local de trabalho, quando em frequência de curso de formação profissional ou, fora do local de trabalho, quando exista autorização expressa do empregador para tal frequência;*

- ✓ *No local de pagamento da retribuição, enquanto o trabalhador aí permanecer para tal efeito;*
- ✓ *No local onde o trabalhador deva receber qualquer forma de assistência ou tratamento em virtude de anterior acidente e enquanto aí permanecer para esse efeito;*
- ✓ *Em atividade de procura de emprego durante o crédito de horas para tal concedido por lei aos trabalha- dores com processo de cessação do contrato de trabalho em curso;*
- ✓ *Fora do local ou tempo de trabalho, quando verificado na execução de serviços determinados pelo empregador ou por ele consentidos.”*

As estatísticas do GEP (2017) mostram o número de acidentes de trabalho foi aumentando desde 2012 com o registo de 193611 chegando a 2015 com o registo de 208457 acidentes de trabalho, dos quais 161 tiveram como consequência a morte do sinistrado. No mesmo ano, em média perderam-se 38,4 dias de trabalho o que totalizou o somatório de 5459744 dias de trabalho efetivamente perdidos por motivo de acidente de trabalho. No que diz respeito à indústria de fabricação de têxteis e indústria do vestuário registaram-se 4587 acidentes de trabalho.

O setor têxtil tem uma diversidade considerável nos processos produtivos associados aos acidentes de trabalho no âmbito do ambiente, segurança e saúde dos trabalhadores. Devido ao elevado índice de sinistralidade e às suas respetivas consequências neste setor de atividade, o conceito de responsabilidade social começou a evoluir para um conceito de responsabilidade coletiva visando a diminuição do número de acidentes de trabalho de forma a garantir a produção de forma contínua e permanente (Carvalho et al., 2002).

O comportamento de um trabalhador a um cargo profissional é uma reação por si só ao posto de trabalho. Esta reação pode provocar problemas de ordem psicofisiológica, provocar acidentes de trabalho e desenvolver doenças profissionais (Gibson et al., 2006).

Os programas de saúde ocupacional e segurança no trabalho são fontes de aquisição de conhecimento, competências, resultados e atitudes que minimizam os acidentes de trabalho, previnem as doenças profissionais e, conseqüentemente, melhoram o desempenho dos colaboradores e a produtividade da empresa (Burke, Bradley, & Bowers, 2003).

Os sistemas de avaliação de desempenho com a definição de objetivos específicos na área da segurança no trabalho geram respostas aos problemas que permitem garantir a melhoria contínua das empresas (Burke et al., 2003).

2.4.3. Disponibilidade para Trabalho Suplementar

Compreender uma organização através de uma realidade social é um meio para definir uma política de relações humanas, de organização e métodos de produção e de repartição de responsabilidades. Assim, devido às exigências do mercado laboral, as empresas tiveram que se diferenciar para superarem essas dificuldades no meio concorrencial através de mecanismos de flexibilidade e adaptação (Camara et al., 2016).

Os autores referem ainda que os incentivos renumeram o desempenho do colaborador e a sua contribuição para os resultados estratégicos da empresa e os respetivos ciclo do negócio na perspetiva de remunerar em função do desempenho do colaborador. No entanto, também referem que os sistemas remuneratórios que assentam no desempenho individual estão associados aos resultados do negócio pressupondo que as empresas dispõem de Sistemas de Avaliação de Desempenho robustos e credíveis que assentam nomeadamente no que é quantificável através de:

- ✓ Gestão por objetivos;
- ✓ Mecanismos que asseguram o rigor e a objetividade da avaliação e adoção de critérios imparciais em toda a organização;
- ✓ Melhoria contínua da contribuição de cada colaborador.

O trabalho suplementar é todo o trabalho que for prestado fora do período normal de trabalho (PNT), com as exceções previstas pelo CT no nº 3 do artigo 226. O recurso ao trabalho suplementar pela organização está sujeito a determinadas condições especiais, na medida em que este só pode ser prestado caso a empresa se depare com um acréscimo de trabalho, sem que tal justifique a admissão de novo trabalhador. Para além disso, pode ainda ser prestado em caso de força maior ou quando seja indispensável prevenir ou reparar um prejuízo grave para a empresa conforme previsto no artigo 227 do CT (Decreto Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro - Aprova a revisão do Código do Trabalho, 2009; Silva & Leitão, 2017).

2.4.4. Perfil Técnico

As estratégias das empresas passam por definir um conjunto de atividades, metas e objetivos necessários para o crescimento da organização. Assim, a estratégia não pode se criada de forma indiscriminada e sem planejamento. Por isso, são criados cargos com graus de complexidade e responsabilidade para desenvolverem as atividades, definiram as metas e os respectivos objetivos (Camara et al., 2016) .

Os titulares destes cargos deverão ter um perfil técnico munido com um conjunto de conhecimentos técnicos, atitudes e comportamentos que fomentem a atividade da empresa. Estas situações resumem-se a um conceito: as competências (Camara et al., 2016).

Para estes autores, cada cargo existente na organização, tem um conjunto de tarefas que determinam o sucesso de cada titular que estão enquadradas numa descrição de funções conforme descrito anteriormente.

A gestão eficiente dos recursos humanos precisa de uma avaliação e representação precisas das competências disponíveis, bem como de um mapeamento eficaz das competências necessárias para postos de trabalho e cargos específicos. A este respeito, a definição e identificação deste conceito expressam diferenças entre competências adquiridas e as necessárias para o desenvolvimento da atividade profissional (Bohlouli et al., 2017). Assim, os processos de Gestão de Avaliação de Desempeno apoiam as indústrias na tomada de decisões estratégicas, identificando competências *core* e *não-core* de forma a proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional (Bohlouli et al., 2017).

O aparecimento nas últimas décadas do conceito de competência foi um marco fundamental na Gestão de Recursos Humanos (Camara et al., 2016). Contudo, atualmente, na literatura ainda existe dificuldade na definição de competência (Bohlouli et al., 2017) apesar da investigação pioneira de David MacCelland (citado por Camara et al., 2016, p. 307) em diversas empresas dos Estados Unida dos América ter concluído que “*o grau de inteligência do individuo não garante o seu sucesso profissional*” nos anos 70 que deu origem a discussões académicas devido aos seus diferentes níveis de compreensão (Camara et al., 2016).

O termo competência foi definido a partir de diferentes perspetivas que lhe atribuíram diversos nomes como competências gerais descrito por Dessler (citado por

Bohlouli et al., 2017); os trabalhos de Bailey e Robles (citado por Bohlouli et al., 2017) descreveram-no como *soft skills* e habilidades de negócios.

De acordo com trabalhos empíricos, as competências podem ser definidas pelas percepções das chefias ou por uma estrutura conceptual empiricamente testada. Também referem, numa teoria simples, que a definição pode ser demonstrada pela criação de valor através da capacidade de criar vantagens competitivas *core business* da empresa (Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995). A criação deste valor é agregado a várias situações que resultam nas competências que definem cada profissional. Assim, para os autores Ulrich et al. (1995) podemos considerar que as condições do negócios mudam drasticamente e que as organizações, para responder às condições turbulentas, devem concentrar os recursos humanos no sentido de criarem vantagem competitiva sustentada através de competências tecnicamente desenvolvidas.

Em 1982, Richard Boyatzis, utiliza pela primeira vez o termo de competência o qual foi definido com sendo “*as características subjacentes a uma pessoa das quais resulta um desempenho profissional eficaz ou superior*” (Camara et al., 2016, p. 307).

A Comissão Europeia (citado por Bohlouli et al., 2017) refere que a competência é a capacidade comprovada de usar conhecimentos, saberes, habilidades pessoais, sociais e metodológicas, em contexto de trabalho ou em contexto académico. As competências são frequentemente definidas como conhecimento, especializações, e habilidades que os colaboradores precisam para desempenhar funções de trabalho (Bohlouli et al., 2017).

Para Camara et al. (2016, p. 309) e Camara (2017, p. 16) o conceito de competência define-se como “*o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa*”.

O portefólio de uma organização agrupa as competências em *clusters*, os quais refletem competências homogéneas entre si (Camara, 2017; Camara et al., 2016). Assim, o planeamento e a Gestão de Recursos Humanos tem por objetivo definir o número de pessoas e competências necessárias para responder às necessidades do *core business* da empresa através da missão, dos princípios operativos, e valores da organização (Armstrong & Taylor, 2014; Camara, 2017), tendo em conta os fatores externos / internos relativos à rotação de pessoal (*turnover*), faltas ao trabalho (absentismo), acidentes de trabalho, formação, motivação e outras situações que não

foram previstas na definição da estratégia inicial do plano de negócios da empresa (Camara et al., 2016). Estes autores referem que existem vários tipos de competências que estão associadas a *clusters* que se desdobram em várias vertentes conforme a sua natureza:

- ✓ Liderança e gestão – esta vertente desdobra-se no alinhar, mobilizar e agir como conjunto de requisitos que um líder deve ter para estimular os seus colaboradores e que os mesmos se identifiquem com ele;
- ✓ Comportamental – está relacionado com as qualidades pessoais, interpessoais, atitudes e comportamentos que um colaborador tem no seio de uma equipa;
- ✓ Competências técnico-profissionais – são variadas e dependem do tipo de função a que estão associadas. Referem-se ao *konw-how* (conhecimento técnico), às *skills* (habilidades) e à experiência que o colaborador precisa para desempenhar a sua função com sucesso.

Capítulo III – Aplicação do Projeto Piloto

3.1. Aplicação do Projeto Piloto do Sistema de Avaliação do Desempenho

Para a implementação deste projeto foram construídos vários instrumentos os quais se passam a descrever:

- ✓ *Checklist* das Ferramentas Integrantes – é o documento orientativo das fases do ciclo de desempenho para implementação do SAD. Para além desta informação, no documento está presente o formato em que os restantes documentos estão disponíveis, assim como, os destinatários das fases do ciclo de desempenho conforme anexo 2;
- ✓ Domínios em Avaliação e Ponderação - Documento que enumera os diferentes fatores em avaliação, tendo uma descrição geral dos mesmos, os itens que os constituem e as pontuações ponderadas. Indica como calcular a pontuação final (com 1 ou 2 avaliadores) e informa sobre a escala da distribuição pelos quartis conforme apresentado no anexo 4, na página 7 do Manual do SAD;
- ✓ Manual do Avaliador – Ferramenta que visa a apresentação do SAD e a sensibilização para o papel de Avaliador descrita no anexo 4;
- ✓ Manual do Avaliado – Ferramenta que visa a apresentação do SAD e a sensibilização para o papel de Avaliado presente no anexo 4;
- ✓ Autoavaliação – Ferramenta para os colaboradores realizarem a sua autoavaliação descrito no anexo 4 na página 6 do Manual do Avaliado;
- ✓ Guião para entrevista – Ferramenta que sugere questões de forma a abordar todos os aspetos da entrevista de devolução de resultados descrito no anexo 4 na página 8 do Manual do Avaliador;
- ✓ Ficha de Avaliação de Desempenho – Ficheiro que aglomera toda a informação resultante da Avaliação do Desempenho (conforme última página do anexo 4), ou seja, contém as auto e heteroavaliações, o plano de melhorias/áreas a desenvolver e as ações de formação propostas durante o momento de feedback. Contém um campo para classificação das pontuais finais (ou seja, das pontuações com as ponderações) em quartis;
- ✓ Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho – É o documento que compila toda a informação e serve como manual de instruções para os utilizadores do SAD;

- ✓ Documento da DAF – devido às especificidades técnicas presente no documento e por motivos de confidencialidade o mesmo não será apresentado neste trabalho.

Após a elaboração dos materiais acima mencionados, iniciou-se uma aplicação do SAD de cariz experimental. Esta primeira avaliação do desempenho serviu os seguintes propósitos:

- ✓ Testar a aplicabilidade do processo e instrumentos desenvolvidos, quer na ótica dos avaliadores, quer na ótica do responsável pelo processo do SAD;
- ✓ Identificar possíveis pontos de melhoria e/ou alterações no processo de aplicação do SAD;
- ✓ Iniciar a familiarização da Organização para com a avaliação do desempenho e para o SAD construído internamente;
- ✓ Realizar uma monitorização do desempenho dos colaboradores das funções de índole operacional e efetuar uma análise descritiva sobre o mesmo.

A aplicação piloto do SAD iniciou-se em meados de janeiro de 2018 tendo sido concluída em fevereiro do mesmo ano. Esta aplicação incluiu as seguintes etapas:

- ✓ Identificação das chefias e dos seus colaboradores funcionalmente subordinados;
- ✓ Contacto telefónico de forma a informar o início da avaliação do desempenho;
- ✓ Envio, via *email*, da Ficha de Heteroavaliação;
- ✓ Receção das avaliações *top-down* e inserção dos dados na Ficha de Avaliação do Desempenho;
- ✓ Validação das pontuações atribuídas com a Direção Industrial;
- ✓ Análise estatística dos resultados.

A aplicação piloto do SAD teve uma amostra de 257 colaboradores associados a funções operacionais (tecelões, costureiras, operadores de armazém e auxiliares de limpeza) encontrando-se a laborar na Empresa X.

Os resultados da análise descritiva encontram-se na Tabela 4, que apresenta os resultados ao nível dos domínios (absentismo, segurança no trabalho, disponibilidade para trabalho suplementar e perfil técnico) avaliados, da pontuação final e quartis,

respetivamente. De forma global, podemos constatar que o Quartil 1 é o intervalo com maior frequência de resposta (X n = 124) e, paralelamente, o Quartil 4 é aquele com menos frequência (X n = 12), sendo um resultado positivo.

Tabela 4 – Resultados do teste piloto da Empresa X relativos às dimensões avaliadas.

Frequência das respostas			
1° Quartil	2° Quartil	3° Quartil	4° Quartil
124	81	40	12
Pontuação final			
MÉDIA	DP	MÍN	MÁX
74,46	17,01	16,4	100

Fonte: Departamento de Recursos Humanos

Após a aplicação da fase piloto, e tendo em conta o *feedback* recolhido junto das várias chefias, procedemos às seguintes alterações:

- ✓ Aumento das opções de resposta, no domínio do “Perfil Técnico” de forma a facilitar a distinção entre os desempenhos que se encontram nos extremos da escala (apresentada no anexo 4; na página 7 do Manual do SAD), e atribuição de um número a cada resposta, de forma a auxiliar o avaliador na seleção (escala de Likert: 1 – 5 passou para escala: 1 – 7);
- ✓ Melhoria da Ficha de heteroavaliação ao nível da apresentação estética das opções de resposta;
- ✓ Renomeação de duas dimensões, sendo elas o “Cumprimento das normas de HST” (antes denominado por “SHT”) e “Perfil técnico” (antes denominado por “*Competência técnica (Produção)*”);
- ✓ Melhoria das descrições referentes a cada Quartil de classificação da pontuação, referenciando o cumprimento dos objetivos e metas, e a habilidade de executar tarefas em polivalência;
- ✓ Atualização das DAFs dos colaboradores;
- ✓ Atualização dos manuais de Avaliador e Avaliado.

Para além destes tópicos, algumas chefias lançaram um repto de reflexões causadoras de desconforto no momento em que estavam a ponderar a avaliação dos seus subordinado, como por exemplo:

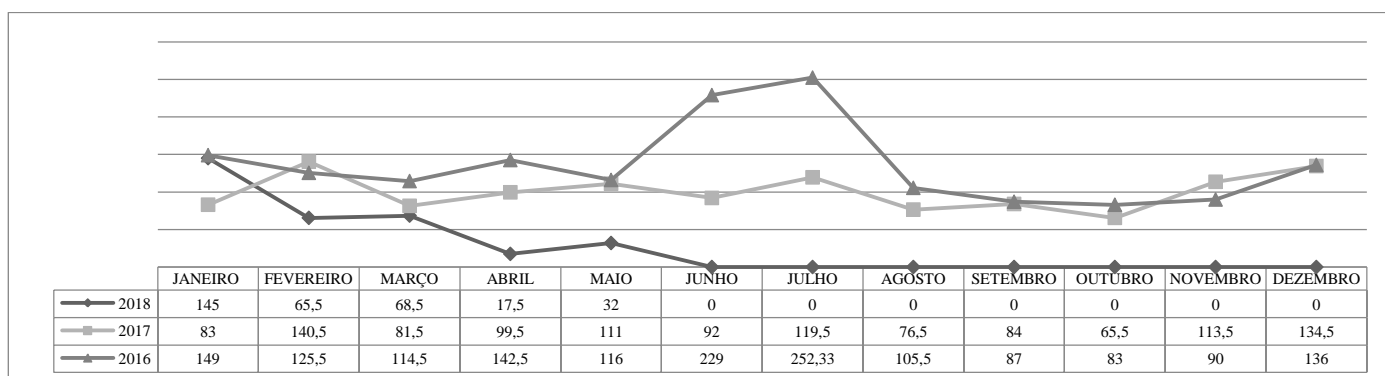
- ✓ “Tendo em conta que temos poucas variáveis no processo como é que vamos medir as outras atividades que são espontâneas e não contribuem diretamente aos objetivos definidos? Por exemplo: limpeza do posto de trabalho.”
- ✓ “Como é que vamos garantir o trabalho de equipa se os colaboradores estão focados em não faltar e fazerem horas? Vamos ter colaboradores presentes? Utilizarão os equipamentos de proteção individual? Vão estar só focados a fazerem malha? Quem vai passar a obra para as outras secções?”
- ✓ “Se algum dia avaliar a sério não vou querer prejudicar ninguém...”;
- ✓ “Quando os colaboradores me disserem: Isso não faz parte dos meus objetivos!”;
- ✓ “Não sei se consigo ser frontal com os colaboradores e dar uma nota negativa...”
- ✓ “Se não funcionar quais são as implicações no futuro?” ou seja “O que é que representa para o futuro dos colaboradores?”

A aplicação piloto teve um impacto positivo e determinante para a adaptação do SAD às necessidades organizacionais, impacto este que se espelhou na melhoria dos vários instrumentos do sistema de avaliação.

Para além destas situações, nos meses seguintes à implementação do Projeto Piloto do Sistema de Avaliação do Desempenho verificou-se uma diminuição significativa no absentismo por motivo da redução de faltas injustificadas ao trabalho conforme se pode ver no gráfico que se segue comparativamente aos mesmos meses nos anos anteriores.

Gráfico 4.

Evolução das faltas injustificadas ao trabalho.



Fonte: Departamento de Recursos Humanos

Não obstante, importa ressaltar que nesta aplicação não se realizaram as seguintes etapas:

- ✓ Realização da autoavaliação e ponderação na pontuação final;
- ✓ Condução das entrevistas de devolução dos resultados;
- ✓ Construção dos relatórios de comunicação dos resultados.

Conclui-se que a implementação do projeto piloto mostrou-se adequado aos objetivos definidos contribuindo desta forma para a finalidade desta atividade, assim como o projeto proposto na sua globalidade.

O próximo passo apresenta-se como o cronograma do Plano de Ação Anual descrito no anexo 3 que será a linha de orientação para a implementação do propósito deste trabalho: o Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho que se encontra no anexo 4.

3.2.Bases para Futuros Trabalhos

Da reflexão acerca dos resultados do presente trabalho, surgem algumas questões que servirão de base para intervenções futuras:

- ✓ A GPO ensina os colaboradores quais são os objetivos que devem alcançar mas não ensina como devem alcançá-los (Rego et al., (2018). Então, o plano de formação anual deverá ter informação e estratégias para ajudar os colaboradores como podem ser atingidos os objetivos em termos individuais para que se reflitam na estratégia da empresa;
- ✓ Criar um documento (tipo minuta) com a designação de Relatório Individual de Avaliação de Desempenho (colaborador) - Documento que analisa as avaliações realizadas, abordando os tópicos que foram identificados no momento do feedback. Colocar em anexo uma cópia do documento do feedback (cópia com as assinaturas e datas). Documento impresso e entregue a cada colaborador;
- ✓ Criar um documento (tipo minuta) com a designação de Relatório de Avaliação de Desempenho (Direção de Departamento) - Documento que analisa as avaliações realizadas a todos os colaboradores do seu departamento, abordando

- as métricas individuais e de departamento. Documento impresso e entregue a cada Diretor de Departamento;
- ✓ Criar um documento (tipo minuta) com a designação de Relatório de Avaliação do Desempenho (Administração) - Documento que analisa as avaliações realizadas a todos os departamentos, abordando as métricas de departamento e da organização. Documento impresso e entregue à Administração;
 - ✓ Criar um plano de melhorias e áreas de formação propostas - Ferramenta que tem quatro objetivos:
 - Apresentar ao Avaliado e Avaliador as avaliações que foram feitas, respetivamente;
 - Conduzir ao debate da concordância, ou não, nas avaliações previamente referidas;
 - Originar um plano de melhorias, onde se identificam as áreas técnicas a melhorar, quer a nível individual, quer a nível organizacional;
 - Enumerar as áreas em que necessitam formação;
 - ✓ Criar um processo eficaz da comunicação do Sistema de Avaliação de Desempenho;
 - ✓ Efetuar um estudo sobre o absentismo de forma a compreender o motivo das faltas dadas pelos colaboradores;
 - ✓ Reforçar este instrumento com objetivos focados em comportamentos e atitudes por causa da cultura familiar presente na empresa;
 - ✓ Definir objetivos organizacionais, de departamentos e de equipas nos quais todos os colaboradores são corresponsáveis através da demonstração de espírito de entreatajuda entre todos os colaboradores das equipas de trabalho;
 - ✓ Definir uma política de incentivos, atendendo a que o foco na prossecução de objetivos será mais intenso se o colaborador perceber que tem uma recompensa ao seu alcance (Rego et al., 2018).

Capitulo IV – Avaliação do Projeto

A sistematização de todas as aprendizagens culminou com o terminar deste documento em que as dificuldades que existiram na definição das premissas (práticas e teóricas) que foram levantadas para a construção deste trabalho foram ultrapassadas.

Relativamente ao projeto em si, todos os objetivos específicos e por mais claros e concisos que estes sejam, que estejam classificados em escalas bem definidas, não se garante que as chefias avaliem os subordinados de forma objetiva.

Nos sistemas de produção industrial onde impera a complexidade, a turbulência e a imprevisibilidade por causa de serem alvo dos mercados globalizados é impensável definir objetivos estáveis para lidar com a instabilidade.

A GPO ao ser implementada tem que ter uma base de responsabilidade social assente na dignidade e nos princípios éticos que definem a conduta humana para garantir uma avaliação imparcial.

Apesar da GPO ter um papel motivador, terá que estar ligada a uma cultura de gestão de colaboradores que se foque no *feedback* contínuo e no desenvolvimento do profissional.

O envolvimento das Direções Industriais e da Administração na construção deste projeto constituiu contributo significativo para o comprometimento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa.

Os acidentes de trabalho são o reflexo de fragilidades numa organização pelo que a sua prevenção tem vindo a ser uma preocupação crescente por parte das Administrações.

A revisão dos processos do controlo da assiduidade e da pontualidade fez com os colaboradores refletissem sobre o modo como comunicam as faltas e o modo como as justificam.

Considerando o tema abordado e o foco nas necessidades do plano estratégico em melhorar algumas variáveis de desempenho, este projeto terá, com certeza, um contributo determinante para que a empresa transforme esta ferramenta de avaliação de desempenho numa ferramenta de gestão do desempenho.

Capítulo V – Conclusão

A Empresa X está numa fase de evolução estrutural e tecnológica devido às exigências constantes dos clientes e conseqüentemente à competitividade do mercado de trabalho. A caracterização do DRH permitiu constatar que existem processos que precisam de ser melhorados e implementados de forma a poder responder aos objetivos estratégicos da organização.

A Administração validou a implementação da Avaliação de Desempenho com o objetivo dos resultados deste processo, após o mesmo atingir um grau de maturidade, serem tidos em conta na gestão de recursos humanos e servir de base para políticas de Gestão de Carreiras e Benefícios. O impacto do Sistema de Avaliação de Desempenho transformar-se-á, a seu tempo, num Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho.

O envolvimento dos diversos intervenientes (administração, direções industriais, chefias intermédias e acima de tudo os *assessments* com as equipas auditoras e membros dos comités) fez com que a empresa percebesse que o critério de igualdade poderia estar a gerar descontentamento e, conseqüentemente, problemas na performance dos colaboradores. Esta situação permitiu identificar fatores que poderiam fazer a diferença na motivação dos colaboradores.

Devido à natureza da cultura organizacional com várias décadas no mercado laboral, o perfil do colaborador inserido numa cultura familiar centrada em direitos de igualdade, o baixo nível de habilitações e antiguidade na empresa fez com que toda a estratégia deste trabalho fosse orientada para a construção dum instrumento de trabalho tivesse como requisito “*keep it simple*” conforme referido no estado de arte.

O principal desafio da implementação deste projeto será lidar com a cultura familiar que está inserida no ADN da cultura organizacional, sendo que, no ponto referente às possíveis limitações da estratégia, todos os erros que foram descritos foram sentidos. É importante ressaltar como premissa que “*faz parte daquelas nossas verdades inquestionáveis a de não ser recomendável misturar relações profissionais com relações familiares e afetivas invocando-se normalmente como razão o risco de contaminação de um sistema pelo outro*” (Araújo, 2012).

Os objetivos específicos foram escolhidos criteriosamente tendo em conta o referido anteriormente e, acima de tudo, pela primeira vez na história da empresa vai ser implementado um sistema que vai diferenciar as pessoas pelo seu desempenho.

De facto, quando se iniciou a fase de implementação do projeto piloto, nos quatro meses seguintes, o absentismo motivado por faltas injustificadas baixou para níveis nunca antes atingidos. Ora, se os melhores colaboradores conseguem gerar

melhores resultados, então a arte estará, em criar instrumentos para avaliar o seu empenho.

Referências Bibliográficas

- Agapito, S. M., & Cardoso De Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 28(2), 132–139. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(10\)70004-3](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70004-3)
- Amini, A. (2016). Prioritization of General Skills of Managers in Impact on Fulfillment of Corporate Social Responsibility from Experts' Point of View (A Case of Nectar Industry of Urmia City). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 396–404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.050>
- Araújo, J. (2012). *Pensar e Intervir como um Treinado. A emoção e a razão ao serviço da liderança* (1ª). Porto: Team Work Edições.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Londres: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page Limited. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Belo, S., & Coelho, Â. (2010). Responsabilidade social nas organizações: O exemplo do coaching parental. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das Teorias às boas práticas - Os artigos de investigação e intervenção* (pp. 447–456). Editorial Novembro.
- Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83–102. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.10.046>
- Burke, M., Bradley, J., & Bowers, H. (2003). Health and safety training programs. In *The human resources program-evaluation handbook* (pp. 427–447). California: Sage Publications, Inc.
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora. Retrieved from http://www.almedina.net/catalog/product_info.php?products_id=5716
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processo e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de desempenho*. (RH Editora, Ed.) (2nd ed.). Lisboa.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências* (1ª). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7th ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39–48. <https://doi.org/10.1177/0312896211432941>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibilities: Evolution of Definitional Construct, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate Social Responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carvalho, M. J., Maia, E., Cunha, G., Maia, J., Ramoa, A. F., Santos, G., ... Pereira, J. (2002). *Vestuário - Manual de Prevenção dos Riscos Profissionais*. (De, Ed.) (1ª). Porto: IDICT - Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho.
- Chen, P. Y., Carsten, J. M., & Krauss, A. D. (2003). Job Analysis - The basics for developing criteria for annual human resources programs. In *The human resources program-evaluation handbook*. California: Sage Publications, Inc.
- Coelho, J. P., Ribeiro, T., & Gomes, J. (2010). O novo papel da gestão dos recursos humanos: A relação da força da gestão dos recursos humanos com uma estratégia baseada na improvisação. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das Teorias às boas práticas - Os artigos de investigação e intervenção* (1st ed., pp. 189–205). Editorial Novembro.
- Constituição da República Portuguesa, Pub. L. No. VII Revisão Constitucional-2005, Assembleia da República Portuguesa 91 (2005). Portugal: Parlamento. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate Social Responsibility and HRM in China: A study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355–376. <https://doi.org/10.1080/13602380902965558>
- Cunha, A. (2015). *A Arte da Guerra na Liderança* (2ª). Lisboa: Topbooks.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6, 161–174.
- Darin, C., Training, R. O., Kimberly, M., Deepa, G., Board, E., Principal, E., ... Co-investigador, N. (2014). *Management models for Corporate Social Responsibility*. (J. Jonker & M. de Witte, Eds.), *Igarss 2014*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Decreto Lei 441/91 de 14 de Novembro do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 262, 5826 (1991). Portugal. Retrieved from [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/SobreACT/QuemSomos/EvolucaoHistorica/Documents/decreto_lei441.91.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/QuemSomos/EvolucaoHistorica/Documents/decreto_lei441.91.pdf)
- Decreto Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro - Aprova a revisão do Código do Trabalho, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 30, 1.ª Série 926 (2009). Portugal: Diário da República. Retrieved from <https://dre.pt/application/file/602193>

- Decreto lei n.º 1/85, de 16 de Janeiro da Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios dos Negócios Estrangeiros, do Trabalho e da Segurança Social e da Saúde, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 13, 110 (1985). Portugal. Retrieved from http://www.segurancaonline.com/fotos/gca/decretogoverno1_85_1307437897.pdf
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. das. (2010). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das Teorias às boas práticas - Os artigos de investigação e intervenção* (1st ed., pp. 111–125).
- França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. Revista de Administração Contemporânea* (1st ed., Vol. 12). São Paulo: Editora Atlas S.A. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552008000200016&script=sci_arttext
- Freitas, L. C. (2016). *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho* (3ª). Lisboa: Edições Sílabo.
- Freitas, L. C., Cordeiro, T. C., Associação Empresarial de Portugal, Saúde, O. M., Segurança, A. C. De, Albu-, N., ... Careas, S. (2004). Presidência do conselho de ministros. *Dr, 1*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Frolova, I., & Lapina, I. (2014). Corporate Social Responsibility in the Framework of Quality Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156(April), 178–182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.166>
- GEP. (2017). *Acidentes de Trabalho: Estatísticas em síntese*. Lisboa. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accidents_at_work_statistics
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnily, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, estrutura e processos* (12th ed.). São Paulo: Mc Graw Will.
- Gomes, J., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jacobson, N., Trojanowski, L., & Dewa, C. S. (2012). What do peer support workers do? A job description. *BMC Health Services Research*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-12-205>
- Lei n.º 102/2009, of 10 Setembro que estabelece o Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 176, 176 Diário da República / Official Journal of the Portuguese Republic 6167 (2009). Retrieved from <https://dre.pt/application/file/489947>
- Lei n.º 98/2009, de 4 de Setembro - Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 172, 1ª Série Diário da república 5894 (2009). Portugal. Retrieved from

<https://dre.pt/application/conteudo/489505>

- Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., & Sistrunk, F. (1983). Evaluation of Job Analysis Methods. *Academy of Management Journal*, 26(2), 339–348.
- Lucas, M. G., Martins Scheffer Demete, C. D., & Sehnem, S. (2015). Interfaces da responsabilidade social corporativa: um estudo de caso da empresa vision system. *Revista de Administração Da UFSM*, 8, 50–69.
<https://doi.org/10.5902/1983465916326>
- Miguez, J. (1979). Absentismo : conceito , métodos de análise. *Análise Psicológica*, 2(3), 415–420.
- Nastiti, A. L. A., Sukoharsono, G. E., & Nurkholis. (2017). Carroll’s pyramid and the implementation of corporate social responsibility in “ pt pupuk kalimantan timur ,” 8, 10–16.
- Peretti, J.-M., Alis, D., Fabi, B., Horts, C.-H. B. Des, & Chevalier, F. (2012). *Gestão dos Recursos Humanos. Uma Abordagem Internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Edições Sílabo. <https://doi.org/305514/10>
- Rego, A., Valverde, C., Oliveira, E., & Cunha, M. P. e. (2018). *Gestão por Objetivos - Guias para reflexão e ação*. (1ª). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Reis, G. G., & Azevedo, M. C. de. (2015). Relações Entre Autenticidade E Cultura Organizacional: O Agir Autêntico No Ambiente Organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 48–70. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: Evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Rose, D., & Davidson, E. J. (2003). Overview of Program Evaluation. In *The human resources program-evaluation handbook* (pp. 3–24). California: Sage Publications, Inc.
- Russo, P. T., & Parisi, C. (2017). Melhoria De Desempenho Em Segmentos Altamente Competitivos: a Gestão Baseada Em Valor (Gbv) Na Indústria Têxtil Brasileira. *Future Studies Research Journal*, 1, 149–164.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Silva, A. S., & Leitão, S. S. (2017). *Leis do Trabalho* (4ª). Porto: Porto Editora.
- Social Accountability 8000*. (2014). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=1931970&site=ehost-live&scope=site>
- Subbiah, A., Selvakumar, M., & Krishnaveni, B. (2012). A Study of Human Resource Management in Textile Industry, XI(1).

- Teresa, M., Almeida, P. de, & Almeida, C. de. (2015). *Manual de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho*. Lisboa.
- Tomić, S., Tadić, J., & Sedlak, O. (2016). Analysis of the Aspects of Performance Management System. *TEM Journal*, Vol 5, Iss 4, Pp 451-459 (2016) VO - 5, 5(4), 451–460. <https://doi.org/10.18421/TEM54-07>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473–495. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1009>
- Walting, B. (2000). *A Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos*. Lisboa: Prefácio-edição de livros e revistas.
- Watling, B. (2000). *A Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos*. Lisboa.

Anexos

Anexo 1 – Domínios em Avaliação e Ponderação 1

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO

DOMÍNIOS AVALIADOS	DESCRIÇÃO	PONDERAÇÃO
1. Faltas injustificadas	As faltas injustificadas ao trabalho são todas aquelas que não estejam previstas como faltas justificadas no Código do Trabalho (Art. 128º, pt. 1, alínea b)). As faltas de assiduidade injustificadas mostram-se prejudiciais para o colaborador, resultando na perda de remuneração, bem como para a organização, afetando negativamente o processo produtivo.	8
2. Cumprimento das normas de SHT	O cumprimento das instruções e diretrizes de Higiene e Segurança no Trabalho é contemplado no Código do Trabalho como um dever do colaborador (Art. 128º, pt. 1, alínea e), i) e j)). O incumprimento das regras de HST, ou seja uma anomalia, resulta num perigo não só para o colaborador, como também para os colegas que o rodeiam.	8
3. Disponibilidade para trabalho suplementar	A prestação de trabalho suplementar (Código do Trabalho, Art. 226º e 227º) só pode ser recusada pelo colaborador quando este tenha motivos atendíveis e, desde que, solicite a sua dispensa do mesmo. Visto que a Empresa X apenas pode solicitar a prestação de trabalho suplementar em situações de força maior, como por exemplo um prazo de entrega muito curto, é essencial que os colaboradores se mostrem disponíveis para realizar trabalho suplementar, para que a organização consiga alcançar os objetivos de produção.	12
4. Perfil técnico	O perfil técnico é singular e característico a cada colaborador, dizendo respeito aos conhecimentos e os comportamentos necessários para o exercício da função. Por outras palavras, este perfil engloba as competências técnicas e profissionais (know-how, habilidades e experiência profissional). O nível de mestria, numa dada competência técnica, está diretamente relacionado com: 1) o cumprimento dos objetivos e metas, 2) a correta execução das tarefas, e 3) a qualidade do trabalho realizado. Uma competência técnica, e consequentemente o perfil técnico, desenvolve-se através da iniciativa do colaborador, pelo treino e pela participação na formação sugerida pelo Grupo, e também pela iniciativa da organização, através da criação de condições que fomentem a sua prática diária no posto de trabalho.	72

100

Anexo 2 – Checklist das Ferramentas Integrantes

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO CHECKLIST DAS FERRAMENTAS INTEGRANTES					
	DEFINIÇÃO E PROPÓSITO	FASE DE APLICAÇÃO	FORMATO	DESTINATÁRIOS	
1. FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SAD	Documento onde se enunciam as diferentes fases do processo de implementação do SAD, detalhando as várias etapas e os responsáveis pela condução das mesmas.	1	Excel	RH	
2. DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÕES	Documento que enumera os diferentes fatores em avaliação, tendo uma descrição geral dos mesmos, os itens que os constituem e as pontuações ponderadas. Indica como calcular a pontuação final (com 2 ou 1 avaliador) e informa sobre a escala da distribuição pelos quartis (pontuação final - auto + hétero).	1	Excel	RH	
3. MANUAL DO AVALIADOR	Ferramenta que visa a apresentação do SAD e a sensibilização para o papel de Avaliador.	1	PowerPoint	Chefias diretas	
4. MANUAL DO AVALIADO	Ferramenta que visa a apresentação do SAD e a sensibilização para o papel de Avaliado.	1	PowerPoint	Todos os colaboradores	
5. AUTO-AVALIAÇÃO	Ferramenta para os colaboradores realizarem a sua autoavaliação.	2	Excel ou Impresso	Todos os colaboradores	
6. HETERO-AVALIAÇÃO	Ferramenta para as chefias diretas realizarem as avaliações de performance dos seus subordinados hierárquicos.	2	Excel	Chefias diretas e RH	
7. ENTREVISTA DE DEVOLUÇÃO DOS RESULTADOS - FEEDBACK	7.1. GUIÃO PARA A ENTREVISTA	Ferramenta que sugere questões de forma a abordar todos os aspetos da entrevista de devolução de resultados.	3	Excel/Word	Chefias diretas e colaboradores
	7.2. PLANO DE MELHORIAS E ÁREAS DE FORMAÇÃO PROPOSTAS	Ferramenta que tem 2 objetivos: 1- apresentar ao Avaliado e Avaliador as avaliações que foram feitas, respetivamente; 2- conduzir ao debate da concordância, ou não, nas avaliações previamente referidas; 3- originar um plano de melhorias, onde se identificam as áreas técnicas e/ou sócio relacionais a melhorar, quer a nível individual, quer a nível organizacional; 4- enumerar as áreas em que necessitam formação.	3	Excel e Impresso	Chefias diretas e colaboradores
8. FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Ficheiro que aglomera toda a informação resultante da Avaliação do Desempenho, ou seja, contém as auto e heteroavaliações, o plano de melhorias/áreas a desenvolver e as ações de formação propostas durante o momento de feedback. Contém um campo para classificação das pontuais finais (ou seja, das pontuações com as ponderações) em quartis.	2 e 3	Excel	RH	
9. RELATÓRIO INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - COLABORADOR	Documento que analisa as avaliações realizadas, abordando os tópicos que foram identificados no momento do feedback. Colocar em anexo uma cópia do documento do feedback (cópia com as assinaturas e datas). Documento impresso e entregue a cada colaborador.	4	Word e Impresso	Todos os colaboradores	
10. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - DIREÇÃO DE DEPARTAMENTO	Documento que analisa as avaliações realizadas a todos os colaboradores do seu departamento, abordando as métricas individuais e de departamento. Documento impresso e entregue a cada Diretor de Departamento.	4	Word e Impresso	Direção de departamento	
11. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - GERÊNCIA	Documento que analisa as avaliações realizadas a todos os departamentos, abordando as métricas de departamento e da organização. Documento impresso e entregue à Administração.	4	Word e Impresso	Administração	

Anexo 3 – Plano de Ação Anual

Plano de Ação Anual										
Strategy	Focus	Strategic Performance Management Process			Continuous Improvement					
		Strategic Performance Management Process	Main Tasks	Set-18	Out-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GESTÃO POR OBJETIVOS	Ciclo de Avaliação	Descrição e análise de funções	Criação / revisão dos documentos de suporte, reunião com chefias e colaboradores	X						
		Fixação de objetivos	Reunião com chefias e colaboradores	X						
		Meios de apoio	Reunião com departamento de informática, de compras e validação pela administração		X					
		Apresentação do SAD à comissão de trabalhadores	Reunião com as representantes dos colaboradoras para a SASO0 e delegadas sindicais		X					
		Formação dos avaliadores	Formação pós laboral		X					
		Formação dos colaboradores	Formação pós laboral		X					
		Acompanhamento e feedback	Reuniões com chefias e colaboradores		X					
			Autoavaliação				X			
			Heteroavaliação					X		
			Avaliação de desempenho	Inserção das avaliações realizadas na Ficha do SAD				X		
				Preparação e realização das entrevistas de devolução dos resultados				X		
			Gestão administrativa	Preparação das entrevistas de devolução dos resultados				X		
			Entrevista de avaliação de desempenho	Entrevista				X		
			Validação do processo	Validação das avaliações com a Direção de Departamento				X		
			Entrevista de devolução de resultados	Validação das avaliações com a ADM				X		
			Elaboração e entrega dos Relatórios de Avaliação do Desempenho	Reunião com as chefias e os colaboradores Individual, departamento e organizacional					X	
	Ponto de situação e definição de oportunidades de melhoria	Resultados da avaliação <i>on-going</i> e <i>ex-post</i>						X		
	Revisão do manual do SAD	Atualização do documento.						X		

Anexo 4 – Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho

**MANUAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
EMPRESA X**



Departamento de Recursos Humanos

Índice

Introdução	3
Fases de implementação	4
Domínios em avaliação e ponderação	6
Metodologia de avaliação	8
Apuramento dos resultados	8
Instrumentos	9
Conclusão	11
Anexos	12
Anexo 1 – Formação dos avaliados	
Anexo 2 – Formação dos avaliadores	
Anexo 3 – Impresso para autoavaliação	
Anexo 4 – Impresso para a heteroavaliação	
Anexo 5 – Impresso para a entrevista de devolução dos resultados	
Anexo 6 – Ficha do Sistema de Avaliação do Desempenho	

Introdução

A Avaliação do Desempenho é um processo em que se avalia a *performance* laboral apresentada por cada colaborador, tendo em consideração as tarefas desempenhadas, as metas e os resultados alcançados. Esta avaliação é uma ferramenta que permite aumentar o potencial de desenvolvimento do colaborador, reforçando a evolução pessoal e profissional, numa lógica de melhoria contínua.

A Empresa X pretende conhecer e reconhecer o desempenho profissional e a produtividade dos seus colaboradores, bem como diagnosticar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento, a fim de promover o crescimento sustentado das pessoas, das equipas e de toda a organização.

A aplicação do Sistema de Avaliação do Desempenho (SAD) pretende garantir que são alcançados os objetivos organizacionais, e também ajustar os interesses e objetivos individuais dos colaboradores aos do Grupo e às suas estratégias. Ao nível dos objetivos organizacionais a atingir podemos mencionar a criação de uma cultura de identificação e valorização do mérito e o desenvolvimento de comportamentos individuais que impactam positivamente o contexto laboral. Ao nível das metas individuais podemos apontar a modificação da postura face ao trabalho, através de uma condutiva laboral positiva e construtiva que se pode ser indicada, por exemplo, pela redução da taxa de absentismo.

Este manual foi construído com o propósito de explicar o SAD, os seus instrumentos e a sua aplicação. A leitura deste manual não substitui o estudo e análise aprofundados dos materiais. Todos os materiais do SAD encontram-se na pasta “Sistema de Avaliação do Desempenho” presente na Rede.

Neste manual encontram-se as informações relativas às fases de implementação, domínios em avaliação e a sua ponderação, metodologia de avaliação, apuramento dos resultados e os instrumentos que suportam o SAD (encontram-se em anexo).

Fases de implementação

A condução do Sistema de Avaliação do Desempenho deve ser realizada segundo as etapas propostas, que são abaixo apresentadas, para que todas as avaliações decorram sem obstáculos e para que todos os participantes estejam informados sobre todas as etapas do processo.

O Sistema de Avaliação do Desempenho decorre nas seguintes etapas:

- a) Formação dos intervenientes - avaliados e avaliadores;
- b) Autoavaliação;
- c) Heteroavaliação;
- d) Inserção das avaliações realizadas na Ficha do SAD;
- e) Preparação e realização das entrevistas de devolução dos resultados;
- f) Validação das avaliações com as Direções industriais e/ou Administração (ADMIN);
- g) Elaboração e entrega dos Relatórios de Avaliação do Desempenho.

Numa primeira fase os colaboradores avaliados serão os que desempenham funções de cariz operacional, sendo que as suas Chefias também estarão envolvidas na condução da avaliação *top-down*.

A **formação dos intervenientes – avaliados e avaliadores** – é uma etapa essencial para a boa condução das avaliações do desempenho. Através desta formação conseguimos garantir que todos os envolvidos estão não só envolvidos no processo, como também estão informados sobre quais as fases e o seu papel em cada uma delas. De igual forma, é a oportunidade para a apresentação dos vários instrumentos, para a explicação do seu funcionamento e para o esclarecimento de possíveis dúvidas. A formação dos intervenientes é suportada por uma apresentação em formato MS PowerPoint que se encontra anexa (Formação dos avaliados – Anexo 1; Formação dos avaliadores – Anexo 2).

A metodologia de avaliação será apresentada em detalhe na página 8. A avaliação do desempenho terá duas fontes de informação, o avaliado e o avaliador, incluindo assim **auto e heteroavaliações**, sendo ambas de extrema importância para o apuramento do desempenho dos colaboradores. Através da autoavaliação (Anexo 3) conseguimos recolher o parecer de todos os colaboradores, dando-lhes também uma oportunidade para ponderarem sobre a sua conduta e performance profissional. A avaliação *top-down*, ou seja a heteroavaliação (Anexo 4), é levada a cabo pela Chefia e tem uma influência determinante para a classificação do desempenho. Tal como evidenciado a realização das autoavaliações antecede as heteroavaliações.

A **inserção das avaliações realizadas na Ficha do SAD** (Anexo 6) é o momento em que o Técnico de Recursos Humanos (TRH), responsável pela condução do processo, após a realização de todas as avaliações, procede à aglomeração de todos os dados e insere-os no instrumento construído para o efeito, a Ficha do SAD. Este instrumento, em formato MS Excel, tem como objetivo o registo informático das avaliações, a ponderação da classificação final, a identificação do quartil de desempenho e, ainda, dos resultados da entrevista de devolução dos resultados, em particular o plano de melhorias e as propostas para formação.

A **Entrevista de devolução dos resultados** (Anexo 5) é suportada por um instrumento próprio, onde constam o guião para estruturar a entrevista e também a secção relativa aos tópicos a abordar no feedback e o plano de melhorias. Compete ao TRH o pré-preenchimento do ficheiro para a Entrevista de devolução dos resultados, para que a Chefia (responsável pela realização do *feedback*) proceda à preparação da mesma. As entrevistas de devolução dos resultados têm como principal objetivo a reflexão e debate sobre o desempenho passado e a definição orientações para o futuro. Esta etapa constitui um momento particularmente importante entre Avaliador e Avaliado, dado que ambos efetuam uma análise objetiva e fundamentada sobre o desempenho ao nível da concretização dos objetivos estipulados. Esta entrevista de *feedback* também tem como objetivo a construção do plano de melhorias e a identificação das estratégias para desenvolver as competências/áreas anteriormente identificadas.

Após a condução desta entrevista de feedback, e da inserção destes mesmos dados na Ficha do SAD (Anexo 6), os resultados obtidos deverão ser apresentados aos responsáveis pelas secções produtivas e/ou ADMIN para serem validados, procedendo-se, assim, à **validação das avaliações com as Direções industriais e/ou ADMIN**. Fruto desta validação, as pontuações poderão ser retificadas e/ou as áreas a melhorar, bem como as medidas para ultrapassar as necessidades de desenvolvimento, resultando assim numa possível mudança de quartil de classificação.

Findada a validação final e as possíveis alterações daí provenientes, inicia-se o processo de tratamento dos dados. Esta análise é necessária não só para caracterizar estatisticamente as avaliações do desempenho que foram realizadas, como também identificar os domínios e/ou secções onde as pontuações indicam que será necessária uma intervenção. Posteriormente inicia-se a **elaboração e entrega dos Relatórios de Avaliação do Desempenho**

Os resultados que derivam desta análise estatística devem ser organizados em três tipos de relatórios:

- a) O **relatório individual** é respeitante à avaliação de um colaborador, tendo um foco mais específico e singular, devendo dar-se especial destaque às pontuações atingidas e ao plano de melhorias elaborado em conjunto com a chefia. Este relatório deverá ser entregue ao colaborador.
- b) O **relatório de departamento ou secção**, que será entregue ao Diretor de Departamento, visa demonstrar o desempenho dos colaboradores da secção enquanto um grupo. Devem apresentar-se as áreas que foram identificadas como necessitando de desenvolvimento.
- c) O **relatório organizacional**, que deve ser apresentado à ADMIN, visa apresentar os resultados da organização, espelhando as áreas em que existem as pontuações mais extremas e as áreas em que a maioria dos colaboradores necessita desenvolver.

Domínios em avaliação e ponderação

No Sistema de Avaliação do Desempenho são avaliados quatro domínios, sendo eles:

1. Faltas injustificadas: as faltas injustificadas ao trabalho são todas aquelas que não estejam previstas como faltas justificadas no Código do Trabalho (Art. 128º, pt. 1, alínea b)). As faltas de assiduidade injustificadas mostram-se prejudiciais para o colaborador, resultando na perda de remuneração, bem como para a organização, afetando negativamente o processo produtivo. A avaliação deste domínio pode ser considerada como quantitativa e objetiva, dado que é resultado direto dos quadros de assiduidade.

2. Cumprimento das normas de HST: o cumprimento das instruções e diretrizes de Higiene e Segurança no Trabalho é contemplado no Código do Trabalho como um dever do colaborador (Art. 128º, pt.1, alínea e), i) e j)). O incumprimento das regras de HST, ou seja uma anomalia, resulta num perigo não só para o colaborador, como também para os colegas que o rodeiam. A avaliação deste domínio tem um cariz qualitativo, uma vez que é avaliada a frequência com que as normas de HST vigentes são cumpridas, e objetiva porque resulta dos registos de anomalias.

3. Disponibilidade para trabalho suplementar: a prestação de trabalho suplementar (Código do Trabalho, Art. 226º e 227º) só pode ser recusada pelo colaborador quando este tenha motivos atendíveis e, desde que, solicite a sua dispensa do mesmo. Visto que a Empresa X apenas pode solicitar a prestação de trabalho suplementar em situações de força maior, como por exemplo um prazo de entrega muito curto, é essencial que os colaboradores se mostrem disponíveis para realizar trabalho suplementar, para que a organização consiga alcançar os objetivos de produção. Este domínio tem uma avaliação qualitativa e subjetiva, uma vez que se avalia com que frequência o colaborador se mostra disponível para realizar trabalho suplementar.

4. Perfil técnico: o perfil técnico é singular e característico a cada colaborador, dizendo respeito aos conhecimentos e os comportamentos necessários para o exercício da função. Por outras palavras, este perfil engloba as competências técnicas e profissionais (*know-how*, habilidades e experiência profissional). O nível de mestria, numa dada competência técnica, está diretamente relacionado com: 1) o cumprimento dos objetivos e metas, 2) a correta execução das tarefas, e 3) a qualidade do trabalho realizado. Uma competência técnica, e conseqüentemente o perfil técnico, desenvolve-se através da iniciativa do colaborador, pelo treino e pela participação na formação pela Empresa X, e também pela iniciativa da organização, através da criação de condições que fomentem a sua prática diária no posto de trabalho. Este domínio tem uma avaliação qualitativa e subjetiva, considerando que é mensurado qual o nível de execução nas competências técnicas.

Os domínios “*Faltas injustificadas*” e “*Cumprimento das normas de HST*” têm uma ponderação de 8 pontos. A “*Disponibilidade para trabalho suplementar*” equivale a 12 pontos. O domínio com maior influência no resultado final é o “*Perfil técnico*” valendo 72 pontos.

Cada domínio tem um conjunto de opções de resposta. Dada a sua variedade apresentamos em seguida as várias opções de resposta:

DOMÍNIOS AVALIADOS	ITENS	PONTUAÇÃO
1. Faltas injustificadas	3 0 Faltas injustificadas	8 100%
	2 1 a 4 Faltas injustificadas	5,6 70%
	1 Mais do que 5 faltas injustificadas	0 0%
2. Cumprimento das normas de HST	4 Cumpre diariamente e na totalidade as regras de Higiene e Segurança no trabalho.	8 100%
	3 Cumpre regulamente as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, procede às mudanças necessárias.	5,6 70%
	2 Cumpre ocasionalmente regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, mostra-se hesitante em realizar as mudanças necessárias.	2,4 30%
	1 Nunca cumpre as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, não coopera, mantendo os comportamentos de risco.	0,8 10%
3. Disponibilidade para trabalho suplementar	4 Sempre disponível: colaborador que se mostra prontamente disponível para prestar trabalho suplementar.	12 100%
	3 Regularmente disponível: colaborador realiza trabalho suplementar na grande maioria das vezes, a não ser que tenha um motivo de força maior.	8,4 70%
	2 Quase nunca disponível: colaborador que presta trabalho suplementar com pouca frequência.	3,6 30%
	1 Nunca disponível: colaborador que nunca presta trabalho suplementar, mesmo quando lhe é explicada a necessidade de trabalhar horas extras.	1,2 10%
4. Perfil técnico	7 Excecional: excede significativa e consistentemente as metas estipuladas, devido à qualidade do trabalho realizado. Colaborador polivalente que consegue realizar várias tarefas diferentes da sua habitual função. Demonstra competências e comportamentos excecionais, tendo um trabalho com qualidade superior	72 100%
	6 Altamente eficaz: atinge consistentemente os objetivos gerais propostos e muitas vezes consegue superá-los. Colaborador polivalente que consegue realizar várias tarefas diferentes da sua habitual função. Demonstra diariamente comportamentos eficazes e continuamente atinge um desempenho excecional.	64,8 90%
	5 Eficaz: atinge consistentemente os objetivos e trabalha de forma eficaz, atingindo o desempenho esperado. Por vezes consegue superar as metas e desempenha um trabalho com uma qualidade muito boa.	57,6 80%
	4 Mediano/satisfatório: tem uma performance mediana, apresentando alguns erros e necessita de algumas melhorias. Consegue atingir a maioria dos objetivos. Quando recebe orientação consegue ultrapassar as dificuldades.	36 50%
	3 Inconsistente: consegue atingir alguns dos objetivos estipulados, porém necessita de algumas melhorias. Tem um desempenho irregular, sendo que em algumas áreas essenciais fica abaixo do esperado.	21,6 30%
	2 Insatisfatório: é usual não cumprir os objetivos estipulados, consegue atingir as metas que são mais facilmente executáveis e/ou que estejam associadas a competências técnicas mais elementares. Mesmo sob orientação é-lhe difícil alcançar o nível de qualidade esperado.	7,2 10%
	1 Muito insatisfatório: raramente consegue atingir os objetivos, tendo comportamentos pouco eficazes e sendo necessárias melhorias significativas em uma ou mais áreas essenciais. Não demonstra um progresso razoável, mesmo sob orientação, o que leva ao condicionamento do processo produtivo.	3,6 5%

Metodologia de avaliação

No SAD, a avaliação do desempenho, de um dado colaborador, tem duas fontes de informação, no caso o próprio colaborador e a sua chefia direta, ou seja, a avaliação do desempenho acontece nas modalidades de auto e heteroavaliação.

A **autoavaliação** é importante porque potencia a autoanálise por parte do colaborador, como também se torna numa fonte de informação para um melhor retrato do funcionamento da secção onde o colaborador labora. Para recolher esta informação, será entregue a cada um dos colaboradores das funções operacionais um impresso para realizarem a sua autoavaliação (Anexo 3). Na autoavaliação é solicitado a todos os colaboradores que se avaliem nos quatro domínios previamente mencionados, ressalvando que as opções de resposta foram reformuladas para a primeira pessoa do singular.

A **heteroavaliação**, ou seja a avaliação na vertente *top-down*, tem uma ponderação predominante na pontuação final. De forma a realizar a avaliação dos colaboradores da sua secção, a chefia direta preenche um ficheiro MS Excel (Anexo 4) que lhe é facultado pelo Departamento de RH. Neste ficheiro cabe à chefia a avaliação dos domínios “Disponibilidade para trabalho suplementar” e “Perfil técnico”, sendo que quando esta recebe o ficheiro os campos “Faltas injustificadas” e “Cumprimento das normas de HST” já foram preenchidos pelo Departamento de RH.

Apuramento dos resultados

A Avaliação do Desempenho é determinada através de auto e heteroavaliações, sendo que as primeiras perfazem 20% e as últimas 80% da pontuação final. Assim, a avaliação da chefia direta é o fator predominante para a classificação final.

O resultado final da Avaliação do Desempenho, após a soma das avaliações ponderadas e a validação junto da Direção industrial e/ou ADMIN, é ainda classificado mediante a seguinte escala de classificação global do desempenho:

CLASSIFICAÇÃO DA PONTUAÇÃO FINAL		
Quartil 1	Desempenho Excelente: pontuação máxima em todos, ou quase todos, os domínios. Traduz-se em colaboradores que cumprem todos os objetivos estipulados, ao longo das diferentes dimensões avaliadas. Colaboradores que frequentemente excedem as metas propostas e desempenham funções em polivalência.	≥ 80 pts
Quartil 2	Desempenho Bom: pontuação máxima em alguns dos domínios. Traduz-se em colaboradores que cumprem a maioria dos objetivos estipulados, podendo existir alguma área que necessite melhoria.	≥ 60,01 e ≤ 79,99 pts
Quartil 3	Desempenho Satisfatório: pontuação média em todos os domínios, podendo ter uma pontuação baixa em uma dimensão. Colaboradores que atingem os objetivos, porém não se destacam dos colegas. Pressupõe-se que existam áreas em que seja necessário melhorar.	≥ 50,01 pts e ≤ 60 pts
Quartil 4	Desempenho Insatisfatório: pontuação baixa em todos os domínios, traduzindo-se no incumprimento de todos, ou quase todos, os objetivos. É expectável que este colaborador não contribua positiva e significativamente para o processo produtivo, podendo condicionar negativamente a produção.	≤ 50 pts

Instrumentos

Para a condução do Sistema de Avaliação do Desempenho construímos uma série de documentos que visam suportar a avaliação ao longo das várias etapas, sendo eles:

	DEFINIÇÃO E PROPÓSITO	FASE DE APLICAÇÃO	FORMATO	DESTINATÁRIOS
1. FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SAD	Documento onde se enunciam as diferentes fases do processo de implementação do SAD, detalhando as várias etapas e os responsáveis pela condução das mesmas.	1	Excel	RH
2. DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÕES	Documento que enumera os diferentes fatores em avaliação, tendo uma descrição geral dos mesmos, os itens que os constituem e as pontuações ponderadas. Indica como calcular a pontuação final (com 2 ou 1 avaliador) e informa sobre a escala da distribuição pelos quartis (pontuação final - auto + hétero).	1	Excel	RH
3. MANUAL DO AVALIADOR	Ferramenta que visa a apresentação do SAD e a sensibilização para o papel de Avaliador.	1	PowerPoint	Chefias diretas
4. MANUAL DO AVALIADO	Ferramenta que visa a apresentação do SAD e a sensibilização para o papel de Avaliado.	1	PowerPoint	Todos os colaboradores
5. AUTO-AVALIAÇÃO	Ferramenta para os colaboradores realizarem a sua autoavaliação.	2	Excel ou Impresso	Todos os colaboradores
6. HETERO-AVALIAÇÃO	Ferramenta para as chefias diretas realizarem as avaliações de performance dos seus subordinados hierárquicos.	2	Excel	Chefias diretas e RH
7.1. GUIÃO PARA A ENTREVISTA	Ferramenta que sugere questões de forma a abordar todos os aspetos da entrevista de devolução de resultados.	3	Excel/Word	Chefias diretas e colaboradores

7. ENTREVISTA DE DEVOLUÇÃO DOS RESULTADOS - FEEDBACK	7.2. PLANO DE MELHORIAS E ÁREAS DE FORMAÇÃO PROPOSTAS	Ferramenta que tem 2 objetivos: 1- apresentar ao Avaliado e Avaliador as avaliações que foram feitas, respetivamente; 2- conduzir ao debate da concordância, ou não, nas avaliações previamente referidas; 3- originar um plano de melhorias, onde se identificam as áreas técnicas e/ou sócio relacionais a melhorar, quer a nível individual, quer a nível organizacional; 4- enumerar as áreas em que necessitam formação.	3	Excel e Impresso	Chefias diretas e colaboradores
8. FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO		Ficheiro que aglomera toda a informação resultante da Avaliação do Desempenho, ou seja, contém as auto e heteroavaliações, o plano de melhorias/áreas a desenvolver e as ações de formação propostas durante o momento de feedback. Contém um campo para classificação das pontuais finais (ou seja, das pontuações com as ponderações) em quartis.	2 e 3	Excel	RH
9. RELATÓRIO INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - COLABORADOR		Documento que analisa as avaliações realizadas, abordando os tópicos que foram identificados no momento do feedback. Colocar em anexo uma cópia do documento do feedback (cópia com as assinaturas e datas). Documento impresso e entregue a cada colaborador.	4	Word e Impresso	Todos os colaboradores
10 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - DIREÇÃO DE DEPARTAMENTO		Documento que analisa as avaliações realizadas a todos os colaboradores do seu departamento, abordando as métricas individuais e de departamento. Documento impresso e entregue a cada Diretor de Departamento.	4	Word e Impresso	Direção de departamento
11. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO - GERÊNCIA		Documento que analisa as avaliações realizadas a todos os departamentos, abordando as métricas de departamento e da organização. Documento impresso e entregue à Gerência.	4	Word e Impresso	Gerência

Conclusão

A Avaliação do Desempenho é uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos de extrema importância servindo de ligação a outros processos como a Formação e a Promoção e gestão de Carreiras.

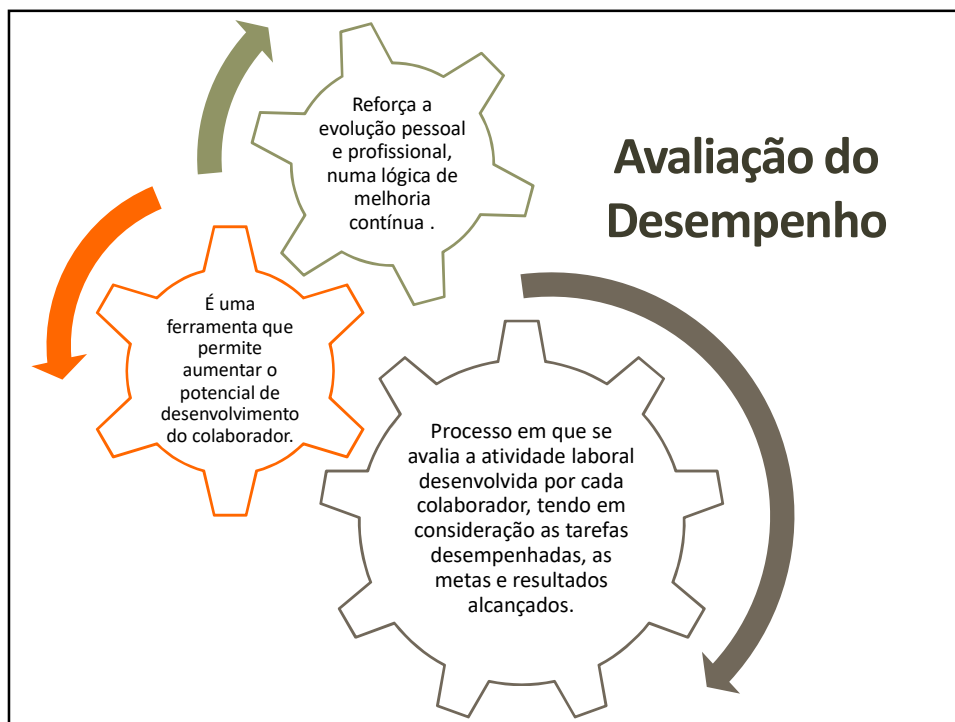
Com o desenvolvimento do presente Sistema de Avaliação do Desempenho e seus instrumentos pretendemos oficializar um processo inerente a todos os setores de atividade. Através deste diagnóstico conseguimos identificar quais as áreas a melhorar bem como delinear quais as estratégias a implementar. A projeção e aplicação deste SAD teve como objetivo *major* a promoção do desenvolvimento e melhoria organizacional e individual.

Através da autoavaliação, da avaliação *top-down*, da realização das entrevistas de feedback e da validação com as Direções de departamento, pretendemos não só recolher informação de várias fontes, como também dar a possibilidade de vários intervenientes darem o seu parecer e aval, de forma a obtermos avaliações fundamentadas e sustentadas.

Anexos

MANUAL DO AVALIADO

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



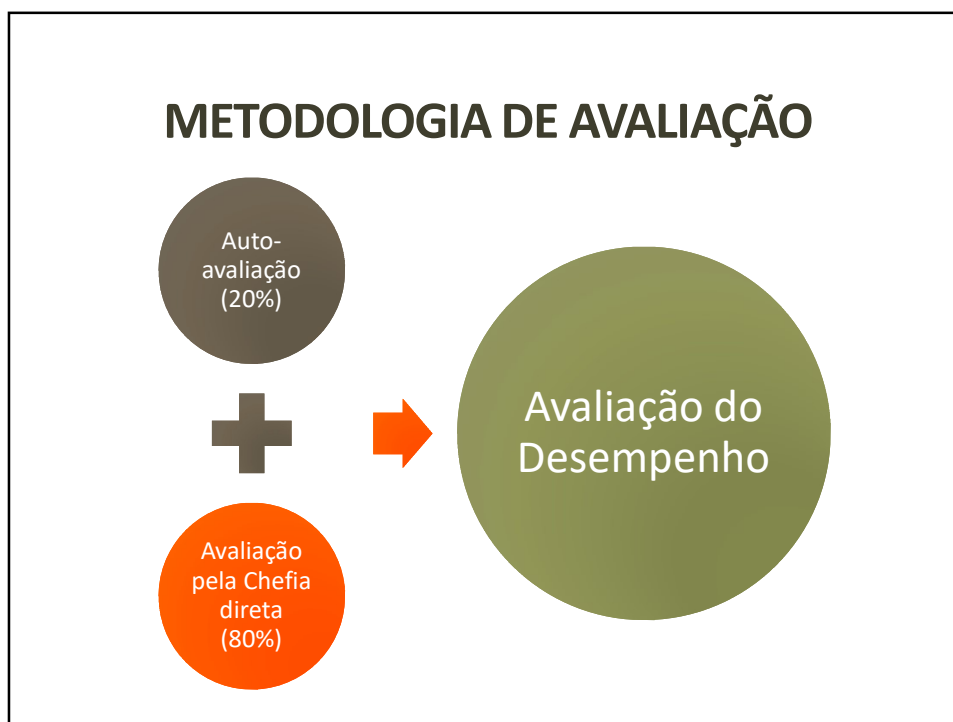
SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- A Empresa X pretende **conhecer e reconhecer o desempenho profissional e a produtividade** dos seus colaboradores, bem como **diagnosticar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento**, a fim de **promover o crescimento sustentado das pessoas, das equipas e de toda a organização**.
- A aplicação do **Sistema de Avaliação do Desempenho (SAD)** pretende **garantir que são alcançados os objectivos organizacionais**, e também ajustar os interesses e objectivos individuais dos colaboradores aos da empresa e às suas estratégias.
- O SAD apoia outros sistemas de gestão e desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente:
- **Plano de Formação** - Através das necessidades de Formação, levantadas na próprio formulário de avaliação, é possível estabelecer planos de Formação e Desenvolvimento para os colaboradores e para a Organização.

DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO		
DOMÍNIOS AVALIADOS	DESCRIÇÃO	PONDERAÇÃO
1. Faltas injustificadas	As faltas injustificadas ao trabalho são todas aquelas que não estejam previstas como faltas justificadas no Código do Trabalho (Art. 128º, pt. 1, alínea b)). As faltas de assiduidade injustificadas mostram-se prejudiciais para o colaborador, resultando na perda de remuneração, bem como para a organização, afetando negativamente o processo produtivo.	8
2. Cumprimento das normas de SHT	O cumprimento das instruções e diretrizes de Higiene e Segurança no Trabalho é contemplado no Código do Trabalho como um dever do colaborador (Art. 128º, pt. 1, alínea e), i) e j)). O incumprimento das regras de HST, ou seja uma anomalia, resulta num perigo não só para o colaborador, como também para os colegas que o rodeiam.	8
3. Disponibilidade para trabalho suplementar	A prestação de trabalho suplementar (Código do Trabalho, Art. 228º e 227º) só pode ser recusada pelo colaborador quando este tenha motivos atendíveis e, desde que, solicite a sua dispensa do mesmo. Visto que a Empresa apenas pode solicitar a prestação de trabalho suplementar em situações de força maior, como um prazo de entrega muito curto, é essencial que os colaboradores se mostrem disponíveis para realizar trabalho suplementar, de forma a que a organização consiga alcançar os objetivos de produção.	12
4. Perfil técnico	O perfil técnico é singular e característico a cada colaborador, dizendo respeito aos conhecimentos e os comportamentos necessários para o exercício da função. Por outras palavras, este perfil engloba as competências técnicas e profissionais (know-how, habilidades e experiência profissional). O nível de mestria, numa dada competência técnica, está diretamente relacionado com: 1) o cumprimento dos objetivos e metas, 2) a correta execução das tarefas, e 3) a qualidade do trabalho realizado. Uma competência técnica, e consequentemente o perfil técnico, desenvolve-se através da iniciativa do colaborador, pelo treino e pela participação na formação sugerida pela empresa, e também pela iniciativa da organização, através da criação de condições que fomentem a sua prática diária no posto de trabalho.	72
		100



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FASES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO		
FASE	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
1 APRESENTAÇÃO DO SAD	Comunicação da intenção de implementar um SAD	RH
	Comunicação dos objetivos a cumprir/áreas de avaliação	RH
	Formação dos avaliados e avaliadores	RH
2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Realização de todas as auto-avaliações	Colabs
	Realização das hetero-avaliações (top-down)	Chefia direta
	Inserção dos dados na Ficha de avaliação do desempenho	RH
3 FEEDBACK	Preparação das ferramentas de feedback - inserção dos dados	RH
	Entrega das ferramentas de feedback impressas	RH
	Realização de feedback individual com todos os avaliados	Chefia direta
	Entrega das ferramentas de feedback preenchidas, assinadas e datadas aos RH	Chefia direta
4 RELATÓRIOS	Elaboração e entrega dos relatórios individuais - colaboradores	RH
	Elaboração e entrega dos relatórios de departamento - direção de departamento	RH
	Elaboração e entrega dos relatórios organizacionais - gerência	RH

AUTO-AVALIAÇÃO

- O **autoconhecimento** sobre o nosso desempenho é o **primeiro passo para o sucesso profissional**.
- Através da auto-avaliação conseguimos **determinar quais os nossos pontos fortes e fracos**, ou seja, quais as nossas **mais-valias** e quais as **áreas em que devemos melhorar**.



- **Este processo de auto-análise é útil não só para o nosso desenvolvimento pessoal, como também para a organização.**
- Desta **auto-avaliação** derivam **resultados** que **podem e devem ser comparados com os da avaliação realizada pela nossa chefia direta.**

- Para tal irão receber, via email, um ficheiro Excel, onde irão realizar a vossa avaliação.
- Cabe ao Avaliado o preenchimento dos campos "*Faltas injustificadas*", "*Cumprimento das normas de HST*", "*Disponibilidade para trabalho suplementar*" e "*Perfil técnico*".

- Para tal irão receber um impresso onde irão realizar a vossa avaliação.
- Cabe ao Avaliado o preenchimento dos campos “Faltas injustificadas”, “HST”, “Disponibilidade para trabalho suplementar” e “Perfil Técnico”, selecionando a resposta que melhor se adequa.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO AUTO-AVALIAÇÃO			
COLABORADORIA		DATA	
NR:			
NO ME			CHEFIA
FUNÇÃO			

Para realizar a sua auto-avaliação, solicitamos-lhe que preencha os seguintes campos, selecionando uma opção, sendo esta a que melhor lhe representa a situação. Para tal, deverá ter em conta o seu desempenho e posturas face aos desafios que a sua função lhe coloca diariamente.

1. FALTAS INJUSTIFICADAS

1) Tenho 0 Faltas injustificadas

2) Tenho 1 a 4 Faltas injustificadas

3) Tenho mais de que 5 faltas injustificadas

2. CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE HST

1) Cumpro diariamente e na totalidade as regras de Higiene e Segurança no trabalho.

2) Cumpro regularmente as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando estou em incumprimento, e sou chamado à atenção, procuro as mudanças necessárias.

3) Cumpro ocasionalmente as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando estou em incumprimento, e sou chamado à atenção, mudo-me ligeiramente em relação as mudanças necessárias.

4) Nunca cumprio as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando estou em incumprimento, e sou chamado à atenção, não cumprio, mantendo os comportamentos de risco.

3. DISPONIBILIDADE PARA TRABALHO SUPLEMENTAR

1) Sempre disponível: estou-me prontamente disponível para prestar trabalho suplementar.

2) Regularmente disponível: realizo trabalho suplementar na grande maioria das vezes, a não ser que tenha um motivo de força maior.

3) Quase nunca disponível: presto trabalho suplementar com pouca frequência.

4) Nunca disponível: nunca presto trabalho suplementar, mesmo quando me é explicada a necessidade para trabalhar horas extras.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
AUTO-AVALIAÇÃO

4. PERFIL TÉCNICO

- () 7. **Excepcional:** excede significativa e consistentemente as metas estipuladas, devido à qualidade do meu trabalho realizado. Sou polivalente, consigo realizar várias tarefas diferentes da minha habitual função. Demonstro competências e comportamentos excecionais, tendo um trabalho com qualidade superior.
- () 6. **Altamente eficaz:** atinjo consistentemente os objetivos e frequentemente consigo superá-los. Demonstro diariamente comportamentos eficazes e continuamente atinjo um desempenho excepcional. Sou polivalente, consigo realizar várias tarefas diferentes da minha habitual função. Consigo cumprir os objetivos gerais propostos, sendo que muitas vezes consigo superá-los.
- () 5. **Eficaz:** atinjo consistentemente os objetivos e trabalho de forma eficaz, atingindo o desempenho esperado. Por vezes consigo superar as metas e desempenho um trabalho com uma qualidade muito boa.
- () 4. **Mediano/satisfatório:** tenho uma performance mediana, apresentando alguns erros e necessito de algumas melhorias. Consigo atingir a maioria dos objetivos. Quando recebo orientação consigo ultrapassar as dificuldades.
- () 3. **Inconsistente:** consigo atingir alguns dos objetivos estipulados, porém necessito de algumas melhorias. Tenho um desempenho irregular, sendo que em algumas áreas essenciais fico abaixo do esperado.
- () 2. **Insatisfatório:** é usual não cumprir os objetivos estipulados, consigo atingir as metas que são mais facilmente executáveis e/ou que estejam associadas a competências técnicas mais elementares. Mesmo sob orientação é-me difícil alcançar o nível de qualidade esperado.
- () 1. **Muito insatisfatório:** raramente consigo atingir os objetivos, tendo comportamentos pouco eficazes e sendo necessárias melhorias significativas em uma ou mais áreas essenciais. Não demonstro um progresso razoável, mesmo sob orientação, o que leva ao condicionamento do processo produtivo.

- Através de **avaliações realistas** conseguimos **determinar quais as melhorias necessárias** e **delinear um plano** que vise esse **crescimento profissional**.



RESPONSABILIDADES DO AVALIADO

- **Realizar** a sua **Autoavaliação** de forma **realista**, considerando os seus **comportamentos frequentes** e **postura** face ao exercício da sua função;
- **Preparar-se** com antecedência **para Entrevista** de Avaliação de Desempenho;
 - Refletir sobre as **áreas em que pode melhorar**;
 - Definir as suas **necessidades de formação**;
- **Ser sincero e transparente com o(s) seu(s) Avaliador(es)**, explicitando todos os seus receios, anseios, dúvidas e sugestões.

- Caso exista uma **discordância** numa avaliação, deverá **abordá-la sem receios, enunciando situações ou comportamentos que justifiquem a sua avaliação**.
 - Ser transparente com o avaliador, mantendo uma **comunicação assertiva, clara e direta**.



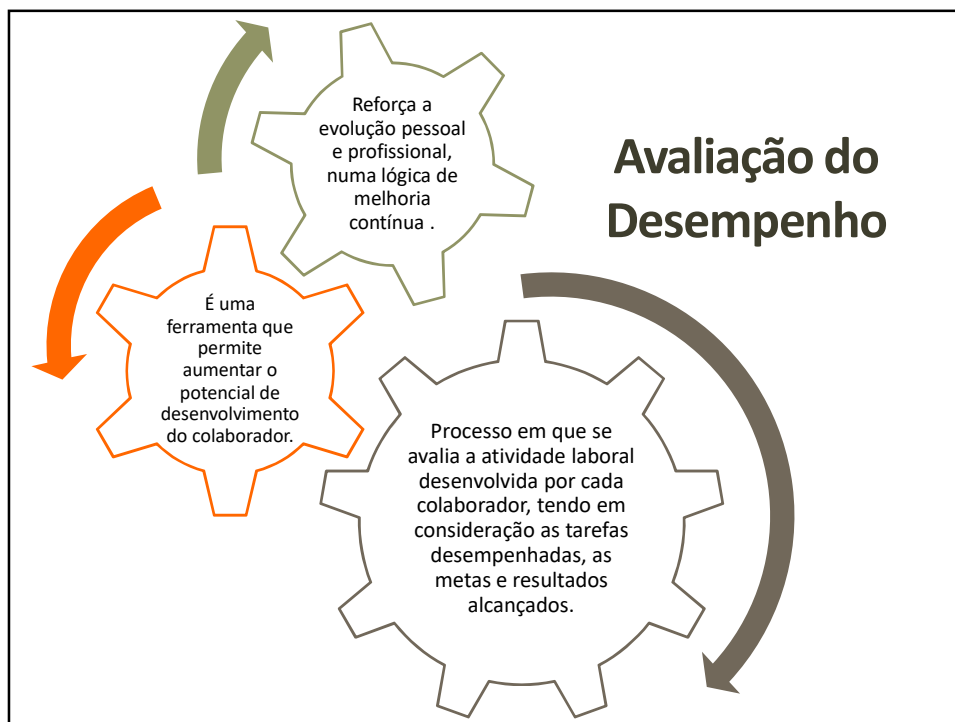
- A **entrevista não é um momento de avaliação**, pelo que o Avaliado deve manter uma **boa comunicação e estar receptivo às intervenções do Avaliador**.

DÚVIDAS?



MANUAL DO AVALIADOR

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- A Empresa X pretende **conhecer e reconhecer o desempenho profissional e a produtividade** dos seus colaboradores, bem como **diagnosticar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento**, a fim de **promover o crescimento sustentado das pessoas, das equipas e de toda a organização**.
- A aplicação do **Sistema de Avaliação do Desempenho (SAD)** pretende **garantir que são alcançados os objectivos organizacionais**, e também ajustar os interesses e objectivos individuais dos colaboradores aos da empresa e às suas estratégias.
- O SAD apoia outros sistemas de gestão e desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente:
- **Plano de Formação** - Através das necessidades de Formação, levantadas na próprio formulário de avaliação, é possível estabelecer planos de Formação e Desenvolvimento para os colaboradores e para a Organização.

DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO		
DOMÍNIOS AVALIADOS	DESCRIÇÃO	PONDERAÇÃO
1. Faltas injustificadas	As faltas injustificadas ao trabalho são todas aquelas que não estejam previstas como faltas justificadas no Código do Trabalho (Art. 128º, pt. 1, alínea b)). As faltas de assiduidade injustificadas mostram-se prejudiciais para o colaborador, resultando na perda de remuneração, bem como para a organização, afetando negativamente o processo produtivo.	8
2. Cumprimento das normas de SHT	O cumprimento das instruções e diretrizes de Higiene e Segurança no Trabalho é contemplado no Código do Trabalho como um dever do colaborador (Art. 128º, pt. 1, alínea e), i) e j)). O incumprimento das regras de HST, ou seja uma anomalia, resulta num perigo não só para o colaborador, como também para os colegas que o rodeiam.	8
3. Disponibilidade para trabalho suplementar	A prestação de trabalho suplementar (Código do Trabalho, Art. 226º e 227º) só pode ser recusada pelo colaborador quando este tenha motivos atendíveis e, desde que, solicite a sua dispensa do mesmo. Visto que a Empresa apenas pode solicitar a prestação de trabalho suplementar em situações de força maior, como um prazo de entrega muito curto, é essencial que os colaboradores se mostrem disponíveis para realizar trabalho suplementar, de forma a que a organização consiga alcançar os objetivos de produção.	12
4. Perfil técnico	O perfil técnico é singular e característico a cada colaborador, dizendo respeito aos conhecimentos e os comportamentos necessários para o exercício da função. Por outras palavras, este perfil engloba as competências técnicas e profissionais (know-how, habilidades e experiência profissional). O nível de mestria, numa dada competência técnica, está diretamente relacionado com: 1) o cumprimento dos objetivos e metas, 2) a correta execução das tarefas, e 3) a qualidade do trabalho realizado. Uma competência técnica, e consequentemente o perfil técnico, desenvolve-se através da iniciativa do colaborador, pelo treino e pela participação na formação sugerida pela empresa, e também pela iniciativa da organização, através da criação de condições que fomentem a sua prática diária no posto de trabalho.	72
		100

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO			
DOMÍNIOS AVALIADOS	ITENS	PONTUAÇÃO	
1. Faltas injustificadas	3 0 Faltas injustificadas	8	100%
	2 1 a 4 Faltas injustificadas	5,6	70%
	1 Mais do que 5 faltas injustificadas	0	0%
2. Cumprimento das normas de SHT	4 Cumpre diariamente e na totalidade as regras de Higiene e Segurança no trabalho.	8	100%
	3 Cumpre regulamente as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, procede às mudanças necessárias.	5,6	70%
	2 Cumpre ocasionalmente regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, mostra-se hesitante em realizar as mudanças necessárias.	2,4	30%
	1 Nunca cumpre as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, não coopera, mantendo os comportamentos de risco.	0,8	10%
3. Disponibilidade para trabalho suplementar	4 Sempre disponível: colaborador que se mostra prontamente disponível para prestar trabalho suplementar.	12	100%
	3 Regulamente disponível: colaborador realiza trabalho suplementar na grande maioria das vezes, a não ser que tenha um motivo de força maior.	8,4	70%
	2 Quase nunca disponível: colaborador que presta trabalho suplementar com pouca frequência.	3,6	30%
	1 Nunca disponível: colaborador que nunca presta trabalho suplementar, mesmo quando lhe é explicada a necessidade para trabalhar horas extras.	1,2	10%

4. Perfil técnico	7	Excepcional: excede significativa e consistentemente as metas estipuladas, devido à qualidade do trabalho realizado. Colaborador polivalente que consegue realizar várias tarefas diferentes da sua habitual função. Demonstra competências e comportamentos excepcionais, tendo um trabalho com qualidade superior.	72	100%
	6	Altamente eficaz: atinge consistentemente os objetivos gerais propostos e muitas vezes consegue superá-los. Colaborador polivalente que consegue realizar várias tarefas diferentes da sua habitual função. Demonstra diariamente comportamentos eficazes e continuamente atinge um desempenho excepcional.	64,8	90%
	5	Eficaz: atinge consistentemente os objetivos e trabalha de forma eficaz, atingindo o desempenho esperado. Por vezes consegue superar as metas e desempenha um trabalho com uma qualidade muito boa.	57,6	80%
	4	Mediano/satisfatório: tem uma performance mediana, apresentando alguns erros e necessita de algumas melhorias. Consegue atingir a maioria dos objetivos. Quando recebe orientação consegue ultrapassar as dificuldades.	36	50%
	3	Inconsistente: consegue atingir alguns dos objetivos estipulados, porém necessita de algumas melhorias. Tem um desempenho irregular, sendo que em algumas áreas essenciais fica abaixo do esperado.	21,6	30%
	2	Insatisfatório: é usual não cumprir os objetivos estipulados, consegue atingir as metas que são mais facilmente executáveis e/ou que estejam associadas a competências técnicas mais elementares. Mesmo sob orientação é-lhe difícil alcançar o nível de qualidade esperado.	7,2	10%
	1	Muito insatisfatório: raramente consegue atingir os objetivos, tendo comportamentos pouco eficazes e sendo necessárias melhorias significativas em uma ou mais áreas essenciais. Não demonstra um progresso razoável, mesmo sob orientação, o que leva ao condicionamento do processo produtivo.	3,6	5%



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FASES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO		
FASE	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS
1 APRESENTAÇÃO DO SAD	Comunicação da intenção de implementar um SAD	RH
	Comunicação dos objetivos a cumprir/áreas de avaliação	RH
	Formação dos avaliados e avaliadores	RH
2 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Realização de todas as auto-avaliações	Colabs
	Realização das hetero-avaliações (top-down)	Chefia direta
	Inserção dos dados na Ficha de avaliação do desempenho	RH
3 FEEDBACK	Preparação das ferramentas de feedback - inserção dos dados	RH
	Entrega das ferramentas de feedback impressas	RH
	Realização de feedback individual com todos os avaliados	Chefia direta
	Entrega das ferramentas de feedback preenchidas, assinadas e datadas aos RH	Chefia direta
4 RELATÓRIOS	Elaboração e entrega dos relatórios individuais - colaboradores	RH
	Elaboração e entrega dos relatórios de departamento - direção de departamento	RH
	Elaboração e entrega dos relatórios organizacionais - gerência	RH

AVALIAÇÃO *TOP-DOWN*

- As chefias diretas irão realizar a avaliação dos seus colaboradores diretos, ou seja, uma avaliação *top-down*.



- Para tal irão receber, via email, um ficheiro Excel, onde irão constar os colaboradores que se encontram sob a vossa chefia.
- Os domínios “Faltas injustificadas” e “Cumprimento das normas de HST” irão ser previamente preenchidos pelo Departamento de RH.
- Cabe ao Avaliador o preenchimento dos campos “Disponibilidade para trabalho suplementar” e “Perfil técnico”.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HETERO-AVALIAÇÃO													
NOME DO(A) AVALIADOR(A): XXX		DADOS DE IDENTIFICAÇÃO		DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO						PONTUAÇÃO			
NR.	NOME DO(A) COLABORADOR(ES)	CENTRO DE CUSTO	FALTAS JUSTIFICADAS		CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE HST		DISPONIBILIDADE PARA TRABALHO SUPLEMENTAR		PERFIL TÉCNICO		SCORE TOTAL (0/100)		
			2018 * Nº FALTAS	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
1	A	B-Inf-2-Edif-Funções	0	0,00	0 Faltas injustificadas	0	4. Cumprimento	0	4. Escopo disponível	12	7. Escopo total	72	90
2	B	B-Inf-2-C Contas	0	0,00	0 Faltas injustificadas	0	3. Cumprimento	5,0	3. Disponibilidade disponível	0,4	6. Atualização	0,8	05,0
3	C	B-Inf-2-T Contas	1	0,13	1 a 4 Faltas injustificadas	5,0	2. Cumprimento	7,4	2. Quantidade disponível	3,0	5. Eficaz	57,0	05,2
4	D	B-Inf-2-C Contas	0	0,00	0 Faltas injustificadas	0	1. Não se aplica	0,0	1. Não se aplica	1,2	4. Não se aplica	3,0	6

- Para o preenchimento da avaliação, existem listas pendentes com as opções de resposta.
- Para a atribuição de uma avaliação basta clicar na célula e escolher a opção que pretende.

IMPETUS		SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HETERO-AVALIAÇÃO							
GROUP		DADOS DE IDENTIFICAÇÃO			DOMÍNIO				
NR.	NOME	CENTRO DE CUSTO	FALTAS INJUSTIFICADAS		CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE SHT				
			HORA	Nº FALTAS					
1	A	II-Ind 2-Emb-Embalamento	0	0,00	0 Faltas injustificadas	8	4. Cumpre diariamente	8	
2	B	II-Ind 2-C-Costura	0	0,00	0 Faltas injustificadas	8	3. Cumpre regularmente	7,5	
3	C	II-11-TM-Trocagem	1	0,13	1 a 4 Faltas injustificadas	5,5	HST	4. Cumpre diariamente	8
4	D	II-Ind 2-C-Costura	0	0,00	0 Faltas injustificadas	8	3. Cumpre regularmente	7,5	
				0,01	1 a 4 Faltas injustificadas	5,5	2. Cumpre ocasionalmente	6,5	
				2,00	1 a 4 Faltas injustificadas	5,5	4. Cumpre diariamente	8	

ENTREVISTA DE FEEDBACK

- As entrevistas de devolução dos resultados têm como principal objetivo a reflexão e debate sobre o desempenho passado e a definição orientações para o futuro.



- Este constitui um momento particularmente importante entre Avaliador e Avaliado.
- Ambos efetuam uma análise objetiva e fundamentada sobre o desempenho, ao nível da concretização dos objetivos estipulados.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
ENTREVISTA DE FEEDBACK			
COLABORADOR(A)		DATA	CHEFIA
NR.			NR.
NOME		__/__/__	NOME
FUNÇÃO			FUNÇÃO
Em seguida encontram-se as áreas que deverão ser abordadas durante a entrevista de devolução dos resultados. Com o objetivo de apoiar e dar suporte às chefias, também se encontram algumas questões que poderão ser utilizadas de forma a abordar as áreas pretendidas. Solicitamos que escrevam a resposta dada pelo colaborador na secção delineada.			
Tarefas	__Quais as dificuldades que sentiu no exercício da sua função?		
Desempenho	__Quais os seus pontos fortes? __Quais os pontos que necessita melhorar?		Áreas a desenvolver - copiar a informação para a pág. 2
Objetivos	__Que análise faz relativamente aos objetivos definidos no início do ano? __Que obstáculos antecipa para a concretização dos objetivos? __Estes objetivos são concretizáveis? Porquê e Como?		
Apoio	__Que tipo de ajuda precisa para desenvolver este ponto? __Como é que eu posso ajudar? __Quem é que lhe pode dar o apoio que precisa?		
Expectativas	__O que gostaria que acontecesse no próximo semestre / ano? __O que espera de mim (enquanto Chefe)? __Eu espero de si...		
Ações	__Como vamos desenvolver a competência x? __O que temos de fazer para atingir o objetivo x?		Plano de formação - copiar a informação para a pág. 2
Sugestões	__O que sugere para melhorar o desempenho no âmbito da sua função ou o funcionamento do Departamento / Organização?		
Outros	__Que outros assuntos gostaria de abordar nesta reunião?		

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO							
ENTREVISTA DE FEEDBACK							
COLABORADOR(A)			DATA	CHEFIA			
NR.			_/_/	NR.			
NOME				NOME			
FUNÇÃO				FUNÇÃO			
A entrevista de feedback constitui um momento particularmente importante entre Avaliador e Avaliado, em que ambos efetuam uma análise objetiva e fundamentada sobre o desempenho, ao nível da concretização dos objetivos estipulados. Os elementos que se seguem apresentam as avaliações efetuadas, devendo ser alvo de comunicação e debate.							
			PONTUAÇÃO BRUTA				
			AUTO-AVALIAÇÃO	AVALIADOR 1	PONTUAÇÃO TOTAL (PONDERAÇÃO)		
FALTAS INJUSTIFICADAS	8,00	8,00				AUTO-AVALIAÇÃO	20
CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE SHT	8,00	5,00				HETERO-AVALIAÇÃO	72,32
DISPONIBILIDADE P/ TRABALHO SUPLEMENTAR	12,00	12,00					
PERFIL TÉCNICO	72,00	64,80					
PONTUAÇÃO TOTAL	100,00	90,40				RESULTADO FINAL	92,32
TÓPICOS A ABORDAR NO FEEDBACK:							
PLANO DE MELHORIAS/ÁREAS A DESENVOLVER:							
ÁREAS DE FORMAÇÃO PROPOSTAS:							
O Avaliador em _/_/				Tomei conhecimento da minha avaliação em _/_/			
_____				_____			
O Avaliado				_____			

O QUE SE DEVE FAZER

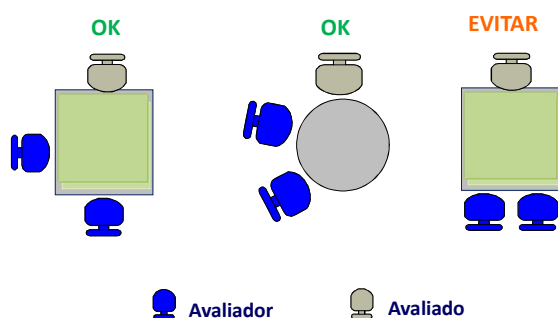
- **Assegurar o tempo necessário** para a entrevista, não permitir interrupções;
- **Dispor de toda a informação necessária** para o desenvolvimento da entrevista;
- **Comunicar claramente** os objetivos e os resultados da entrevista;
- Adohtar uma atitude de diálogo e **estar recetivo a intervenções**;
- **Ser construtivo** face a qualquer crítica;
- **Estabelecer objetivos reais e concretizáveis** para o colaborador;
- **Elaborar um plano de acções** com o avaliado;
- **Estimular uma atitude positiva** do avaliado.

O QUE SE DEVE EVITAR

- Realizar a entrevista sem a ficha devidamente preenchida;
- Dirigir a entrevista numa posição superior sem permitir participação;
- Assinalar só aspectos negativos;
- Ignorar os assuntos complicados ou problemas graves;
- Criar falsas expectativas;
- Não dar seguimento ao plano de melhorias elaborado.

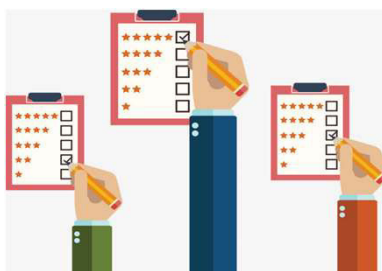
- **A entrevista não é um momento de avaliação**, pelo que o Avaliador deve manter uma boa comunicação e estar receptivo às intervenções e dúvidas do colaborador.

Assim, a disposição na sala deverá ser a seguinte:



RESPONSABILIDADES DO AVALIADOR

- Fundamentar a sua avaliação na **observação dos comportamentos frequentes** e na **convivência diária** com os seus colaboradores;



- **Avaliar os seus colaboradores directos**, cumprindo o calendário de avaliação;
- Realizar a entrevista de devolução dos resultados, ou seja, **dar o feedback aos colaboradores** que previamente avaliou.
- **Preparar**, com antecedência, a **Entrevista de Avaliação de Desempenho**;
 - Estar a par da informação relativa a cada colaborador – Análise das avaliações efetuadas (auto e hetero);
 - **Definir os pontos que pretende abordar** na entrevista de devolução dos resultados;

- Fundamentar as avaliações atribuídas, enunciando situações ou comportamentos que as justifiquem.
- **Ser transparente** com o colaborador, mantendo uma **comunicação assertiva, clara e direta**.
 - **Reforçar as boas práticas e comportamentos positivos.**
 - **Identificar os aspetos a melhorar e definir estratégias de mudança.**

DÚVIDAS?



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

AUTO-AVALIAÇÃO

COLABORADOR/A		DATA	___/___/___
NR.		CHEFIA	
NOME			
FUNÇÃO			

Para realizar a sua auto-avaliação, solicitamos-lhe que preencha os seguintes campos, selecionando uma opção, sendo esta a que melhor o/a representa a sua situação. Para tal, deverá ter em conta o seu desempenho e postura face aos desafios que a sua função lhe coloca diariamente.

1. FALTAS INJUSTIFICADAS

3. Tenho 0 Faltas injustificadas
2. Tenho 1 a 4 Faltas injustificadas
1. Tenho mais do que 5 faltas injustificadas

2. CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE HST

4. Cumpro diariamente e na totalidade as regras de Higiene e Segurança no trabalho.
3. Cumpro regularmente as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando estou em incumprimento, e sou chamado à atenção, procedo às mudanças necessárias.
2. Cumpro ocasionalmente regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando estou em incumprimento, e sou chamado à atenção, mostro-me hesitante em realizar as mudanças necessárias.
1. Nunca cumpro as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando estou em incumprimento, e sou chamado à atenção, não coopero, mantendo os comportamentos de risco.

3. DISPONIBILIDADE PARATRABALHO SUPLEMENTAR

4. Sempre disponível: mostro-me prontamente disponível para prestar trabalho suplementar.
3. Regularmente disponível: realizo trabalho suplementar na grande maioria das vezes, a não ser que tenha um motivo de força maior.
2. Quase nunca disponível: presto trabalho suplementar com pouca frequência.
1. Nunca disponível: nunca presto trabalho suplementar, mesmo quando me é explicada a necessidade para trabalhar horas extras.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

AUTO-AVALIAÇÃO

4. PERFIL TÉCNICO

- 7. Excepcional:** excedo significativa e consistentemente as metas estipuladas, devido à qualidade do meu trabalho realizado. Sou polivalente, consigo realizar várias tarefas diferentes da minha habitual função. Demonstro competências e comportamentos excepcionais, tendo um trabalho com qualidade superior.
- 6. Altamente eficaz:** atinjo consistentemente os objetivos e frequentemente consigo superá-los. Demonstro diariamente comportamentos eficazes e continuamente atinjo um desempenho excepcional. Sou polivalente, consigo realizar várias tarefas diferentes da minha habitual função. Consigo cumprir os objetivos gerais propostos, sendo que muitas vezes consigo superá-los.
- 5. Eficaz:** atinjo consistentemente os objetivos e trabalho de forma eficaz, atingindo o desempenho esperado. Por vezes consigo superar as metas e desempenho um trabalho com uma qualidade muito boa.
- 4. Mediano/satisfatório:** tenho uma performance mediana, apresentando alguns erros e necessito de algumas melhorias. Consigo atingir a maioria dos objetivos. Quando recebo orientação consigo ultrapassar as dificuldades.
- 3. Inconsistente:** consigo atingir alguns dos objetivos estipulados, porém necessito de algumas melhorias. Tenho um desempenho irregular, sendo que em algumas áreas essenciais fico abaixo do esperado.
- 2. Insatisfatório:** é usual não cumprir os objetivos estipulados, consigo atingir as metas que são mais facilmente executáveis e/ou que estejam associadas a competências técnicas mais elementares. Mesmo sob orientação é-me difícil alcançar o nível de qualidade esperado.
- 1. Muito insatisfatório:** raramente consigo atingir os objetivos, tendo comportamentos pouco eficazes e sendo necessárias melhorias significativas em uma ou mais áreas essenciais. Não demonstro um progresso razoável, mesmo sob orientação, o que leva ao condicionamento do processo produtivo.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
HETERO-AVALIAÇÃO

NOME DO/A AVALIADOR/A: DAVID GONÇALVES		DADOS DE IDENTIFICAÇÃO		DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO								PONTUAÇÃO	
NR.	NOME DOS COLABORADORES	CENTRO DE CUSTO	FALTAS INJUSTIFICADAS			CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE HST		DISPONIBILIDADE PARA TRABALHO SUPLEMENTAR		PERFIL TÉCNICO		SCORE TOTAL (100pts)	
			HORAS	Nº FALTAS	(8pts)	(8pts)	(12pts)	(72pts)					
1	A	II-Ind.2-Emb-Embalamento	0	0,00	0 Faltas injustificadas	8	4. Cumpre diariamente	8	4. Sempre disponível	12	7. Excepcional	72	100
2	B	II-Ind.2-C-Costura	0	0,00	0 Faltas injustificadas	8	3. Cumpre regularmente	5,6	3. Regularmente disponível	8,4	6. Altamente eficaz	64,8	86,8
3	C	II-1-TM-Tricotagem	1	0,13	1 a 4 Faltas injustificadas	5,6	2. Cumpre ocasionalmente	2,4	2. Quase nunca disponível	3,6	5. Eficaz	57,6	69,2
4	D	II-Ind.2-C-Costura	0	0,00	0 Faltas injustificadas	8	1. Nunca cumpre	0,8	1. Nunca disponível	1,2	4. Mediano/satisfatório	36	46
				0,01	1 a 4 Faltas injustificadas	5,6	3. Cumpre regularmente	5,6	2. Quase nunca disponível	3,6	3. Inconsistente	21,6	36,4
				2,00	1 a 4 Faltas injustificadas	5,6	4. Cumpre diariamente	8	3. Regularmente disponível	8,4	2. Frequentemente abaixo da média	7,2	29,2
				6,00	Mais do que 5 Faltas injustificadas	0	2. Cumpre ocasionalmente	2,4	4. Sempre disponível	12	1. Insatisfatório	3,6	18

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO E PONDERAÇÃO

DOMÍNIOS AVALIADOS	ITENS	PONTUAÇÃO
1. Faltas injustificadas	3 0 Faltas injustificadas	8 100%
	2 1 a 4 Faltas injustificadas	5,6 70%
	1 Mais do que 5 faltas injustificadas	0 0%
2. Cumprimento das normas de HST	4 Cumpre diariamente e na totalidade as regras de Higiene e Segurança no trabalho.	8 100%
	3 Cumpre regularmente as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, procede às mudanças necessárias.	5,6 70%
	2 Cumpre ocasionalmente regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, mostra-se hesitante em realizar as mudanças necessárias.	2,4 30%
	1 Nunca cumpre as regras de Higiene e Segurança no trabalho. Quando está em incumprimento, e é chamado à atenção, não coopera, mantendo os comportamentos de risco.	0,8 10%
3. Disponibilidade para trabalho suplementar	4 Sempre disponível: colaborador que se mostra prontamente disponível para prestar trabalho suplementar.	12 100%
	3 Regularmente disponível: colaborador realiza trabalho suplementar na grande maioria das vezes, a não ser que tenha um motivo de força maior.	8,4 70%
	2 Quase nunca disponível: colaborador que presta trabalho suplementar com pouca frequência.	3,6 30%
	1 Nunca disponível: colaborador que nunca presta trabalho suplementar, mesmo quando lhe é explicada a necessidade de trabalhar horas extras.	1,2 10%
4. Perfil técnico	7 Excecional: excede significativa e consistentemente as metas estipuladas, devido à qualidade do trabalho realizado. Colaborador polivalente que consegue realizar várias tarefas diferentes da sua habitual função. Demonstra competências e comportamentos excecionais, tendo um trabalho com qualidade superior.	72 100%
	6 Altamente eficaz: atinge consistentemente os objetivos gerais propostos e muitas vezes consegue superá-los. Colaborador polivalente que consegue realizar várias tarefas diferentes da sua habitual função. Demonstra diariamente comportamentos eficazes e continuamente atinge um desempenho excecional.	64,8 90%
	5 Eficaz: atinge consistentemente os objetivos e trabalha de forma eficaz, atingindo o desempenho esperado. Por vezes consegue superar as metas e desempenha um trabalho com uma qualidade muito boa.	57,6 80%
	4 Mediano/satisfatório: tem uma performance mediana, apresentando alguns erros e necessita de algumas melhorias. Consegue atingir a maioria dos objetivos. Quando recebe orientação consegue ultrapassar as dificuldades.	36 50%
	3 Inconsistente: consegue atingir alguns dos objetivos estipulados, porém necessita de algumas melhorias. Tem um desempenho irregular, sendo que em algumas áreas essenciais fica abaixo do esperado.	21,6 30%
	2 Insatisfatório: é usual não cumprir os objetivos estipulados, consegue atingir as metas que são mais facilmente executáveis e/ou que estejam associadas a competências técnicas mais elementares. Mesmo sob orientação é-lhe difícil alcançar o nível de qualidade esperado.	7,2 10%
1 Muito insatisfatório: raramente consegue atingir os objetivos, tendo comportamentos pouco eficazes e sendo necessárias melhorias significativas em uma ou mais áreas essenciais. Não demonstra um progresso razoável, mesmo sob orientação, o que leva ao condicionamento do processo produtivo.	3,6 5%	

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

ENTREVISTA DE FEEDBACK

	COLABORADOR(A)	DATA		CHEFIA
NR.		_/_/	NR.	
NOME			NOME	
FUNÇÃO			FUNÇÃO	

Em seguida encontram-se as áreas que deverão ser abordadas durante a entrevista de devolução dos resultados. Com o objectivo de apoiar e dar suporte às chefias, também se encontram algumas questões que poderão ser utilizadas de forma a abordar as áreas pretendidas. Solicitamos que escrevam a resposta dada pelo colaborador na secção delineada.

Tarefas	_Quais as dificuldades que sentiu no exercício da sua função?	
Desempenho	_Quais os seus pontos fortes? _Quais os pontos que necessita melhorar?	Áreas a desenvolver - copiar a informação para a pág. 2
Objetivos	_Que análise faz relativamente aos objetivos definidos no início do ano? _Que obstáculos antecipa para a concretização dos objetivos? _Estes objetivos são concretizáveis? Porquê e Como?	
Apoio	_Que tipo de ajuda precisa para desenvolver este ponto? _Como é que eu posso ajudar? _Quem é que lhe pode dar o apoio que precisa?	
Expectativas	_O que gostaria que acontecesse no próximo semestre / ano? _O que espera de mim (enquanto Chefia)? _Eu espero de si...	
Ações	_Como vamos desenvolver a competência x? _O que temos de fazer para atingir o objetivo x?	Plano de formação - copiar a informação para a pág. 2
Sugestões	_O que sugere para melhorar o desempenho no âmbito da sua função ou o funcionamento do Departamento / Organização?	
Outros	_Que outros assuntos gostaria de abordar nesta reunião?	

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

ENTREVISTA DE FEEDBACK

	COLABORADOR(A)	DATA		CHEFIA
NR.		_/_/	NR.	
NOME			NOME	
FUNÇÃO			FUNÇÃO	

A entrevista de feedback constitui um momento particularmente importante entre Avaliador e Avaliado, em que ambos efetuam uma análise objetiva e fundamentada sobre o desempenho, ao nível da concretização dos objetivos estipulados. Os elementos que se seguem apresentam as avaliações efetuadas, devendo ser alvo de comunicação e debate.

	PONTUAÇÃO BRUTA		PONTUAÇÃO TOTAL C/PONDERAÇÃO	
	AUTO-AVALIAÇÃO	AVALIADOR 1	AUTO-AVALIAÇÃO	
FALTAS INJUSTIFICADAS	8,00	8,00	HETERO-AVALIAÇÃO	20
CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE HST	8,00	5,60		
DISPONIBILIDADE P/ TRABALHO SUPLEMENTAR	12,00	12,00		72,32
PERFIL TÉCNICO	72,00	64,80		
PONTUAÇÃO TOTAL	100,00	90,40	RESULTADO FINAL	92,32

TÓPICOS A ABORDAR NO FEEDBACK:

PLANO DE MELHORIAS/ÁREAS A DESENVOLVER:

ÁREAS DE FORMAÇÃO PROPOSTAS:

O Avaliador em ___/___/___ _____

Tomei conhecimento da minha avaliação em ___/___/___

O Avaliado _____

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

NR.	NOME	CENTRO DE CUSTO	DOMÍNIOS EM AVALIAÇÃO																PONTUAÇÃO BRUTA		PONTUAÇÃO FINAL/ COM PONDERAÇÕES			ENTREVISTA DE FEEDBACK		
			FALTAS INJUSTIFICADAS (3-1) (8pts)				CUMPRIMENTO DAS NORMAS DE HST (4-1) (8pts)				DISPONIBILIDADE P/ TRABALHO SUPLEMENTAR (4-1) (12pts)				PERFIL TÉCNICO (7-1) (72pts)				SCORE TOTAL (100pts)		20%	80%	TOTAL	QUARTIL	PLANO DE MELHORIAS/ ÁREAS A DESENVOLVER	ÁREAS DE FORMAÇÃO PROPOSTAS
			AUTO		AVALIADOR		AUTO		AVALIADOR		AUTO		AVALIADOR		AUTO		AVALIADOR		AUTO	AVALIADOR	AUTO	AVALIADOR				
			RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS	RESPOSTA	PONTOS		
1	A		3	8	3	8	4	8	4	8	4	12	4	12	7	72	7	72	100	100	20	80	100	1º Quartil		
2	B		2	5,6	2	5,6	3	5,6	3	5,6	3	8,4	3	8,4	6	64,8	6	64,8	84,4	84,4	16,88	67,52	84,4	1º Quartil		
3	C		1	0	1	0	2	2,4	2	2,4	2	3,6	2	3,6	5	57,6	5	57,6	63,6	63,6	12,72	50,88	63,6	2º Quartil		
4	D		1	0	1	0	2	2,4	2	2,4	2	3,6	2	3,6	6	64,8	6	64,8	70,8	70,8	14,16	56,64	70,8	2º Quartil		
5	E		3	8	3	8	4	8	4	8	3	8,4	4	12	6	64,8	3	21,6	89,2	49,6	17,84	39,68	57,52	3º Quartil		
6	F		3	8	3	8	2	2,4	2	2,4	2	3,6	2	3,6	2	7,2	2	7,2	21,2	21,2	4,24	16,96	21,2	4º Quartil		
7	G		1	0	1	0	3	5,6	3	5,6	3	8,4	3	8,4	1	3,6	1	3,6	17,6	17,6	3,52	14,08	17,6	4º Quartil		