

**Alice Idalina Ribeiro Moreira**

**Análise e reestruturação do modelo de avaliação do  
desempenho de uma empresa do setor automóvel**

**Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Porto, 2017**



**Alice Idalina Ribeiro Moreira**

**Análise e reestruturação do modelo de avaliação do  
desempenho de uma empresa do setor automóvel**

**Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Porto, 2017**

Alice Idalina Ribeiro Moreira

**Análise e reestruturação do modelo de avaliação do  
desempenho de uma empresa do setor automóvel**

Atesto a originalidade deste trabalho

---

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e das Organizações sob orientação da Professora Doutora Cristina Pimentão.

## Resumo

A avaliação do desempenho é um dos momentos de maior preocupação e importância, quer para as entidades patronais, quer para os colaboradores que exercem funções profissionais. Para ser o mais justa e aceite possível é necessário que cada organização (re)crie um modelo de avaliação do desempenho individual, enquadrado num sistema de gestão do desempenho, adaptado à missão, visão e valores da empresa. A presente dissertação reflete a análise do modelo de avaliação do desempenho de uma organização portuguesa do setor automóvel, a sua reestruturação em diferentes fases, implementação e interpretação dos resultados da avaliação de uma amostra dos colaboradores dessa empresa. O objetivo dessa remodelação é tornar a avaliação dos seus colaboradores como parte da dinâmica de um sistema de gestão do desempenho.

Para o presente estudo empírico participaram 82 colaboradores na avaliação do seu desempenho. Foi possível confirmar uma correlação positiva entre os resultados individuais, obtidos na avaliação do desempenho, com as variáveis sociodemográficas tais como a idade, antiguidade, género, tipo de vínculo e grau de complexidade das atividades realizadas. Foi presenciado, paralelamente, o erro de severidade/complacência, através da comparação dos resultados de avaliação do desempenho obtidos entre os mesmos participantes avaliados e dois avaliadores distintos.

De forma a tornar o presente sistema de gestão do desempenho o mais completo possível, foi criado um questionário de perceção de justiça organizacional e de satisfação dos colaboradores para aplicação futura na organização alvo do estudo.

**Palavras-chave:** métodos de avaliação do desempenho, competências comportamentais e técnicas, perceção de justiça e satisfação acerca do modelo de avaliação do desempenho.

## Abstract

The performance evaluation is one of the moments of main concern, whether by employers or by employees who exercise professional functions. To be the fairest and accepted as possible it is necessary that each organization (re)create a model of evaluation of individual performance that belongs to a performance management system, adapted to its mission, vision and values. This work reflects the analysis of the performance evaluation model of a Portuguese automotive organization, its restructuring in different phases, implementation and interpretation of the results of the evaluation in a sample of the employees of this company. The purpose of this changing is to make the evaluation of its employees as part of the dynamics of a performance management system.

For this empirical study 82 employees participated in the evaluation of their performance. It was possible to confirm a positive correlation between the individual results, obtained in the assessment of performance, with the sociodemographic variables such as age, seniority, gender, type of employment and degree of complexity of the activities performed. It was seen at the same time, the error of severity/complacency, by comparing performance evaluation results obtained between the same participants assessed and two different assessors.

In order to make the present performance management system as complete as possible, was created a questionnaire of perceptions of fairness and satisfaction of employees for future application in this company.

**Keywords:** methods of performance appraisal, behavioral and technical skills, perception of justice and satisfaction about the performance evaluation model.

## Índice Geral

Introdução .....	1
Capítulo I – A avaliação do desempenho: conceitos e contextos .....	4
1.1. Contextualização histórica da avaliação do desempenho .....	4
1.2. O que é a avaliação do desempenho? .....	5
1.3. A avaliação <i>versus</i> gestão do desempenho .....	7
1.4. Objetivos da gestão do desempenho .....	9
1.5. O quê, quem, quando e como se avalia o desempenho? .....	14
1.5.1. O que é avaliado?.....	14
1.5.1.1. A análise e a descrição das funções .....	15
1.5.1.2. As competências, os comportamentos e os objetivos .....	17
1.5.2. Quem é avaliado e quem avalia? .....	23
1.5.3. Quando se avalia? .....	25
1.5.4. Como se avalia? Métodos e técnicas de avaliação do desempenho.....	26
1.5.4.1. Escala Gráfica .....	30
1.5.4.2. Escalas de avaliação ancoradas em comportamentos .....	30
1.5.4.3. SMART e a gestão por objetivos .....	31
1.5.4.4. Balanced Scorecard Pessoal.....	31
1.6. Condições de sucesso de uma avaliação do desempenho .....	33
1.7. Erros a evitar na avaliação do desempenho .....	35
1.8. A perceção de justiça organizacional e da satisfação na avaliação do desempenho ..	37
Capítulo II – Estudo empírico: análise e reestruturação do modelo de avaliação do desempenho de uma empresa do setor automóvel .....	41
2.1. Justificação da temática em estudo .....	41
2.2. Objetivo geral e objetivos específicos .....	41
2.3. Caracterização da empresa em estudo .....	42
2.3.1. Missão, visão e valores .....	42
2.3.2. A cultura organizacional da EMPRESA.....	43
2.3.3. Estrutura orgânica da EMPRESA.....	44
2.3.4. Relações económico-financeiras e outras redes.....	46
2.3.5. Investimentos e posição no mercado .....	46

2.3.6. Gestão dos colaboradores .....	46
2.3.7. Principais evoluções e tendências .....	47
2.3.8. Produtos .....	49
2.3.9. Clientes .....	49
2.4. A avaliação dos colaboradores antes do novo modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA .....	50
2.5. Qual o propósito do novo modelo de avaliação do desempenho? .....	51
2.6. O que é avaliado no novo modelo de avaliação do desempenho? .....	52
2.7. Etapas do processo de desenho e de implementação do novo modelo de avaliação do desempenho.....	54
2.8. Periodicidade da nova avaliação do desempenho .....	57
2.9. Quem participa na avaliação do desempenho da EMPRESA? .....	58
2.9.1. Caracterização da amostra de participantes avaliados no novo modelo de avaliação do desempenho .....	58
2.10. Método, procedimentos e instrumentos utilizados no processo de desenho e de implementação do novo modelo de avaliação do desempenho .....	62
2.10.1. Análise e descrição das funções.....	62
2.10.2. O dicionário de competências e o perfil funcional .....	63
2.10.3. Os questionários do novo modelo de avaliação do desempenho .....	63
2.10.4. Método desenhado para a análise e interpretação dos resultados da nova avaliação do desempenho .....	66
2.10.5. Ações de formação acerca do novo modelo de avaliação do desempenho.....	67
2.10.6. O questionário piloto da nova avaliação do desempenho .....	68
2.10.7. Execução da avaliação oficial do desempenho .....	69
2.10.8. Apresentação e discussão dos resultados obtidos da amostra da nova avaliação do desempenho .....	69
2.10.9. Comparação entre os resultados da avaliação da fase piloto e os resultados da fase oficial da nova avaliação do desempenho .....	77
2.11. Sugestões de melhoria ao novo modelo de avaliação do desempenho .....	78
Conclusão.....	82
Referências.....	86

## **Anexos**

**Anexo A** – Organigrama da EMPRESA

**Anexo B** – Ficha de avaliação do desempenho individual dos colaboradores da EMPRESA, utilizada antes do novo modelo de gestão do desempenho

**Anexo C** – Dicionário de competências comportamentais e técnicas da EMPRESA

**Anexo D** – Descrição de funções de coordenador de acabamentos da EMPRESA

**Anexo E** – Perfil funcional de coordenador de acabamentos da EMPRESA

**Anexo F** – Exemplo do novo questionário de avaliação do desempenho da EMPRESA

**Anexo G** – Exemplo de formulário para entrevista entre avaliador e avaliado após a avaliação do desempenho na EMPRESA

**Anexo H** – Resultados individuais da nova avaliação do desempenho da EMPRESA segmentados por função

**Anexo I** – Comparação entre os resultados do questionário piloto e os resultados do questionário oficial da avaliação dos coordenadores de fundição com avaliadores diferentes

**Anexo J** – Questionário acerca da percepção de justiça organizacional e satisfação dos colaboradores com a avaliação e gestão do desempenho da EMPRESA

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> O processo de gestão do desempenho – um ciclo integrado. ....	9
<b>Figura 2.</b> Objetivos dos sistemas de gestão do desempenho. ....	9
<b>Figura 3.</b> Utilidade da análise e descrição de funções. ....	15
<b>Figura 4.</b> Peso do nível de competências de liderança e gestão esperado para diferentes funções dentro de uma empresa. ....	21
<b>Figura 5.</b> Tipos de objetivos a fixar a um colaborador. ....	22
<b>Figura 6.</b> Gestão do ciclo de avaliação do desempenho. ....	26
<b>Figura 7.</b> Classificação dos métodos de avaliação. ....	28
<b>Figura 8.</b> Exemplo de um <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
<b>Figura 9.</b> Fatores que influenciam a percepção positiva ou negativa dos colaboradores acerca do processo de avaliação do desempenho .....	38
<b>Figura 10.</b> Exemplo de janela criada para a avaliação do desempenho da EMPRESA com a descrição e nível esperado da competência “capacidade de análise e sentido crítico .....	66

## Índice Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Distribuição percentual das modalidades de avaliação do desempenho das 116 organizações alvo do estudo da SHL Portugal .....	25
<b>Gráfico 2.</b> Curva ideal de distribuição de desempenhos .....	35
<b>Gráfico 3.</b> Representação em radar do nível real comparado com o total possível dos resultados da avaliação do desempenho para um coordenador de acabamentos da EMPRESA .....	67
<b>Gráfico 4.</b> Distribuição da percentagem do número de colaboradores por pontuação qualitativa.....	72
<b>Gráfico 5.</b> Distribuição da percentagem das médias de pontuação por função .....	73
<b>Gráfico 6.</b> Distribuição da média de pontuação por intervalos de idade dos avaliados.....	73
<b>Gráfico 7.</b> Distribuição da média de pontuação por intervalos de antiguidade dos avaliados .....	74
<b>Gráfico 8.</b> Distribuição da percentagem do número de avaliados em função da pontuação qualitativa baseada no modelo de pontuação sugerido.....	80

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Razões para a implementação de um sistema de gestão de desempenho .....	11
<b>Tabela 2.</b> Objetivos da avaliação e gestão do desempenho nas organizações .....	12
<b>Tabela 3.</b> Exemplos de competências e sua definição. ....	20
<b>Tabela 4.</b> Exemplo da medição da competência «criatividade» no contexto da escala gráfica .....	30
<b>Tabela 5.</b> Exemplo de BARS para a função de vendedor em relação aos clientes.....	31
<b>Tabela 6.</b> Diferenças entre as avaliações na EMPRESA antes e depois da intervenção na reestruturação do modelo de avaliação do desempenho .....	52
<b>Tabela 7.</b> Ligação entre avaliadores e avaliados na EMPRESA.....	58
<b>Tabela 8.</b> Características sociodemográficas da amostra.....	60
<b>Tabela 9.</b> Distribuição da amostra em relação à função desempenhada na EMPRESA.....	61
<b>Tabela 10.</b> Análise estatística da amostra em função da média, mediana, moda, desvio padrão, mínimo, máximo e amplitude das variáveis idade e antiguidade .....	62
<b>Tabela 11.</b> Escala qualitativa da avaliação do desempenho da EMPRESA .....	66
<b>Tabela 12.</b> Distribuição da amostra por pontuação e percentagem de pontuação quantitativa da avaliação do desempenho .....	71
<b>Tabela 13.</b> Análise estatística da amostra em função da média, mediana, desvio padrão, mínimo, máximo e amplitude das variáveis pontuação quantitativa e percentagem da pontuação quantitativa .....	71
<b>Tabela 14.</b> Distribuição da amostra em função da pontuação qualitativa .....	72
<b>Tabela 15.</b> Relação da idade e antiguidade com a pontuação da avaliação do desempenho aplicando o coeficiente de Pearson (p) .....	74
<b>Tabela 16.</b> Distribuição da pontuação e percentagem de pontuação por género .....	75
<b>Tabela 17.</b> Distribuição da média e percentagem de pontuação por departamento e número de avaliados .....	75
<b>Tabela 18.</b> Distribuição da média e percentagem de pontuação por tipo de vínculo.....	76
<b>Tabela 19.</b> Escala qualitativa sugerida para futuras avaliações do desempenho .....	80

## **Introdução**

A gestão do desempenho tem-se revelado cada vez mais importante na dinâmica organizacional. Atualmente, a aposta na gestão do desempenho é importante para fomentar a otimização do clima organizacional, da produtividade, do crescimento individual e profissional do capital mais importante das empresas, o Homem. Gerir o desempenho profissional significa filtrar e potenciar as competências comportamentais e técnicas dos colaboradores em proveito de uma organização mais produtiva e competitiva. Na gestão do desempenho é necessário encarar a mudança como um processo natural que desafia as pessoas a renovarem as crenças e os comportamentos, a desenvolverem as suas competências e a acreditarem que têm valor inestimável na sua organização.

A avaliação do desempenho é uma preocupação tão antiga como o primeiro vínculo profissional entre contratante e contratado. No entanto, só nas últimas décadas é que tem-se vindo a desenvolver estratégias de tornar o processo avaliativo do desempenho mais complexo, claro, objetivo, justo e, mais recentemente, tornar a avaliação como um meio e não um fim, pertencente a um sistema de gestão do desempenho dos colaboradores.

A importância da gestão do desempenho apresenta vários pólos, dependendo dos objetivos da sua implementação. Remedio e Engelmann (2009) mencionam a consciência que as organizações, hoje em dia, têm a respeito do conjunto de competências profissionais, formadas pelas capacidades, talentos e experiências dos seus colaboradores. As empresas encaram a gestão dessas mesmas competências como uma ferramenta com elevada importância e indispensável para o alcance de uma vantagem competitiva, em relação às suas rivais. Certo é que uma organização que aposte na sua melhoria contínua, na sua auto-avaliação, reconhecimento dos seus próprios erros e desenvolvimento de mecanismos de os atenuar, ou mesmo eliminar, torna-a mais forte, mais competitiva, com colaboradores mais satisfeitos e, consecutivamente, mais produtivos. É por isso, que a gestão do desempenho é considerada,

hoje em dia, como uma das práticas mais recorrentes e relevantes na gestão de pessoas (Moreira, 2013). Os resultados de uma avaliação do desempenho, enquadrada numa dinâmica de gestão de desempenho, permitem, numa perspetiva humana, diagnosticar necessidades de formação, gerir carreiras, criar e moldar sistemas de recompensas (Câmara, 2012). Na perspetiva organizacional a gestão do desempenho é encarada como um instrumento que potencia o alinhamento de objetivos individuais com os organizacionais, mobiliza os colaboradores no prosseguimento dos objetivos estipulados e de modo a trabalharem na sua concretização (Câmara, 2012).

A avaliação do desempenho varia, contudo, de organização para organização, de país para país. No contexto português, os dados da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), mencionados em “Human Resources Management: Country Profiles” de 2012 (disponível no site da OCDE), referem que Portugal é o país pertencente a essa organização que mais utiliza a avaliação de desempenho nas decisões de gestão de pessoas. Essa avaliação é obrigatória para praticamente todas as pessoas que pertençam à Administração Pública, existindo, inclusivamente, um modelo formal denominado de SIADAP (Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública) que baseia-se numa gestão por objetivos e competências. Os seus resultados são medidos quantitativa e qualitativamente e servem para a posterior melhoria das competências individuais e gestão de recompensas.

O Relatório de 2012 sobre práticas de avaliação e de gestão do desempenho em Portugal da SHL Portugal, reflete que as empresas portuguesas têm vindo a intensificar o foco dos objetivos da avaliação e gestão do desempenho no desenvolvimento dos colaboradores, destacando o seu desempenho atual e futuro e que realizam cada vez mais e com mais frequência as avaliações e a gestão do desempenho.

Primeiramente, nesta dissertação é apresentada uma contextualização concetual da avaliação do desempenho e uma apresentação dos objetivos para a sua implementação, enquadrada, preferencialmente, num sistema de gestão do desempenho. São descritos alguns métodos e técnicas de avaliar a *performance* dos colaboradores nas organizações e narrados os erros a evitar pelos avaliadores no momento de realizar a apreciação crítica do comportamento dos avaliados. Numa segunda fase é descrita a reestruturação feita ao modelo de avaliação do desempenho, pertencente a uma empresa portuguesa do ramo automóvel, apresentando a descrição teórica do modelo, objetivos, métodos e técnicas utilizados de avaliação, quem participa no novo modelo, as competências medidas, apresentação e discussão dos resultados obtidos numa amostra de avaliados dessa mesma empresa. Através da correlação entre os resultados da avaliação do desempenho e as variáveis sociodemográficas foi percecionada uma tendência, mesmo que subtil, de que a idade, a antiguidade, contratos sem termo, a formação académica e a complexidade das funções exercidas influenciam positivamente o desempenho individual. Neste estudo ficou, paralelamente, confirmado o erro de severidade/complacência, no que respeita à avaliação realizada por dois avaliadores aos mesmos sujeitos.

Uma das sugestões de melhoria ao novo modelo de gestão do desempenho desta organização é a aplicação de um questionário a todos os participantes na avaliação. Este questionário foi criado e adaptado ao contexto desta empresa, com a finalidade de medir o grau de satisfação e de perceção de justiça organizacional acerca do novo modelo de gestão do desempenho e tenciona-se que seja implementado nas futuras avaliações de desempenho desta organização.

## **Capítulo I – A avaliação do desempenho: conceitos e contextos**

### **1.1. Contextualização histórica da avaliação do desempenho**

Na conjuntura profissional, a avaliação do desempenho já apresentou-se com outras nomenclaturas, tais como um processo de controlo ou uma ferramenta de gestão (Dechev, 2010) e existe desde a primeira interação empregador-funcionário, desde que alguém passou a exercer um determinado poder sobre outra pessoa, seja escravo ou colaborador (Câmara, 2012), e essas mesmas práticas de avaliação são tão ou mais antigas quanto a época dos Impérios Romano e Grego, conforme menciona a Bíblia, quando Moisés foi aconselhado pelo seu sogro, a respeito da condução dos israelitas do Egito pelo deserto até ao Monte Sinai (Livro Êxodo, capítulo 18, versículos 17-18, 21-22):

Não estás a proceder bem. Acabarás, certamente, por ficar extenuado e levarás também ao esgotamento o povo que está contigo, porque a tarefa é demasiado pesada para ti e não podes suportá-la sozinho. [...] Escolhe, porém, entre todo o povo, homens idóneos, tementes a Deus, homens íntegros, inimigos da avareza, e coloca-os como chefes de milhares, chefes de centenas, chefes de cinquenta e dez homens. Que eles julguem o povo em todo o tempo [...].

Através deste pequeno excerto encontramos vestígios históricos da importância de avaliar o desempenho individual, de forma a recrutar e selecionar os indivíduos com melhor desempenho e maior dedicação laboral. Outras referências históricas são remetidas para os anos entre 221 e 265 d.C. na dinastia WEI, onde existia um julgador imperial com funções de avaliação do comportamento da família imperial, transmitindo esse parecer ao então Imperador que, posteriormente, tomava decisões importantes relativas aos seus familiares avaliados (Bergamini & Beraldo, 1988; Dechev, 2010). No entanto, a utilização da avaliação do

desempenho como um processo formal, de prática periódica, no contexto profissional, só começou a surtir efeito no início do século XX, no contexto da primeira Revolução Industrial (Caetano, 1996). Segundo Rocha (2010, citado em Castro, 2014) a avaliação do desempenho foi mencionada pela primeira vez em Portugal em 1940, com a reforma do Código Administrativo, mas com a denominação de método de avaliação global quantitativo. No entanto, só nos últimos 40 anos é que o interesse na aplicação da avaliação do desempenho cresceu exponencialmente e que começou-se a utilizar o termo de “gestão do desempenho” (Dechev, 2010). Certo é que, desde então, investigadores da área da gestão de pessoas e até mesmo gestores de empresas têm vindo a desenvolver conceitos, teorias, métodos e técnicas de gestão e de avaliação do desempenho, com o intuito de proporcionar a expansão empresarial e o crescimento individual.

## **1.2. O que é a avaliação do desempenho?**

A avaliação é um comportamento inato na vivência e até mesmo sobrevivência do ser humano. Avaliamos quando partilhamos uma opinião, desenhamos o nosso futuro e, inclusive, em processos mais básicos, quando escolhemos os alimentos que iremos comer. É inerente à natureza do Homem a prática de avaliação, estando associada à tomada de decisão e ao processo de escolha (Lara & Silva, 2004). Avaliar consiste na colheita e processamento de informação, selecionando e valorizando o conteúdo recebido de forma, em última instância, a emitir um juízo de valor (Chiavenato, 1999). O desempenho corresponde ao contributo dado por um colaborador à sua empresa para atingir um determinado resultado (Câmara, 2012), corresponde à atuação, ação e comportamento, à qualificação do grau de eficiência e eficácia de determinado indivíduo (Bergamini & Beraldo, 1988), ao padrão de comportamentos e grau de eficiência esperada.

Combinando estes dois conceitos, a literatura revela que a avaliação do desempenho é um processo complexo, que combina a definição, a comunicação e a negociação dos objetivos esperados, salvaguardando a sua orientação, revisão e *feedback* aos colaboradores de uma empresa, de modo a superar os problemas, procedimentos mal desenhados e a resistência psicológica à mudança (Caetano, Passos, Carmo, Alcobia, Alves, Bogalho & Tavares, 2000). A avaliação do desempenho é um processo constante de identificar, observar, medir e desenvolver os colaboradores, quer a nível individual, quer grupal, de forma a alinhar o seu desempenho com os objetivos esperados da organização (Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008; Dechev, 2010). Caetano (1996) estrutura o conceito de avaliação do desempenho como um sistema que reúne objetivos, instrumentos e procedimentos. Já Rocha (1999) argumenta que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do comportamento de cada colaborador, numa determinada função, suportada pela análise objetiva da pessoa e posterior comunicação dos resultados da apreciação.

Verifica-se que as pessoas que colaboram para uma empresa são constantemente avaliadas de forma informal, sendo um processo que tem um significativo impacto na motivação, na autoestima e no sentido de pertencer ao grupo (Gomes et al., 2008), ou seja, mesmo não fazendo parte de itens de avaliação, os comportamentos não verbais, a empatia e a afinidade com os colaboradores podem pesar no momento da avaliação formal. Mitrani, Dalziel e Bernard (1994) alertam para a diferenciação do conceito e utilização da avaliação do desempenho entre as empresas: para umas, a apreciação do desempenho é um fim, é feita anualmente e para cumprir objetivos; para outras empresas, a avaliação está enquadrada num sistema de gestão do desempenho, sendo um meio, não só para atingir, como também para reformular objetivos. Na ótica de Duarte (2006) a avaliação do desempenho não se traduz numa técnica para modificar o comportamento, mas sim uma ferramenta de diagnóstico das limitações e obstruções ao completo e adequado aproveitamento dos colaboradores de uma

determinada organização, um mecanismo para desenvolver as competências individuais e um propulsor da produtividade.

Segundo Armstrong e Baron (2005, citado em Moreira, 2013), 80% a 90% das organizações nos EUA e no Reino Unido realizam uma avaliação do desempenho, tendo-se registado entre 1998 e 2004, um aumento de 69% para 87% de empresas que usam formalmente a avaliação e gestão do desempenho. No contexto português, a empresa de consultoria SHL – Portugal revela que 79% das organizações portuguesas utilizavam processos formais de avaliação de desempenho em 2001, tendo existido um aumento para 92,1% em 2005 das práticas de avaliação em Portugal (Moreira, 2013).

### **1.3. A avaliação *versus* gestão do desempenho**

Gestão e avaliação são conceitos necessários de serem diferenciados e muito frequentemente confundidos no contexto empresarial (Câmara, 2012), estando muitas vezes a gestão de desempenho reduzida à avaliação do desempenho e à soma dos contributos individuais de cada colaborador (Gomes et al., 2008). Aliás, considera-se que a consciencialização e distinção teórica e prática, por parte das organizações, destes dois conceitos compromete a eficácia dos resultados qualitativos e quantitativos. O dicionário da língua portuguesa (2002, p. 188) refere que avaliar é” um ato de determinar a valia ou o valor de; apreciar o merecimento de; reconhecer a grandeza, força ou intensidade de; calcular, orçar, computar”. Câmara (2012) esclarece que avaliar o desempenho restringe-se à apreciação crítica das capacidades de um colaborador. A avaliação do desempenho é um momento periódico de *feedback* do contributo do colaborador (Maddux, 1991), do grau de excelência e comparação com os níveis desejados (Chiavenato, 1999), uma apreciação ou juízo de valor sistemático acerca da atuação de um colaborador (Câmara, 2012). Segundo Siqueira (2002, citado em

Camelo, Pimentão, Vasconcelos & Cunha, 2008), a avaliação do desempenho foca-se na comparação entre um comportamento esperado e o real.

Por sua vez, a gestão engloba, para o dicionário da língua portuguesa (2002, p. 830) “um conjunto de medidas de administração aplicadas durante um determinado período; utilização racional de recursos em função de um determinado projeto ou de determinados objetivos; conciliação de opiniões divergentes; consenso”. Câmara (2012) completa a definição de gestão do desempenho como forma de eliminar a subjetividade e potenciar a melhoria contínua. A gestão do desempenho é um sistema aberto (Gomes et al., 2008) que, por um lado, abrange uma dinâmica de apreciação do desempenho individual ou de equipa, de forma a eliminar ou minimizar os erros detetados, otimizando o seu contributo para a empresa e apostando na melhoria contínua (Câmara, 2012) e, por outro lado, canaliza essa apreciação para os valores éticos, sociais, ambientais e humanos e para a missão da organização (Gomes et al., 2008).

Gerir o desempenho engloba laços de comunicação entre avaliador e avaliado, com um propósito comum (Maddux, 1991): a definição de padrões de resultados e de valores organizacionais paralelos à estratégia e objetivos da organização (Gomes et al., 2008). Numa última instância, a gestão de desempenho proporciona a uma empresa a meritocracia, o seja, uma cultura do desempenho, privilegiando colaboradores que demonstrem maior contributo quer individual, quer de equipas, para ótimos índices de resultados e de volume de negócios e que apresentem os comportamentos desejados (Câmara, 2012). Desta forma, a gestão do desempenho deverá ser encarada como um desafio, que proporciona motivação para, não só, alcançar os objetivos como ultrapassá-los (Gomes et al., 2008) e perpetuando-se, assim, o espírito de melhoria contínua. A figura 1, estruturada por Mitrani et al. (1994), representa o processo de gestão do desempenho, um ciclo que integra, não só, a análise/avaliação do desempenho como o antes e o depois dessa apreciação.

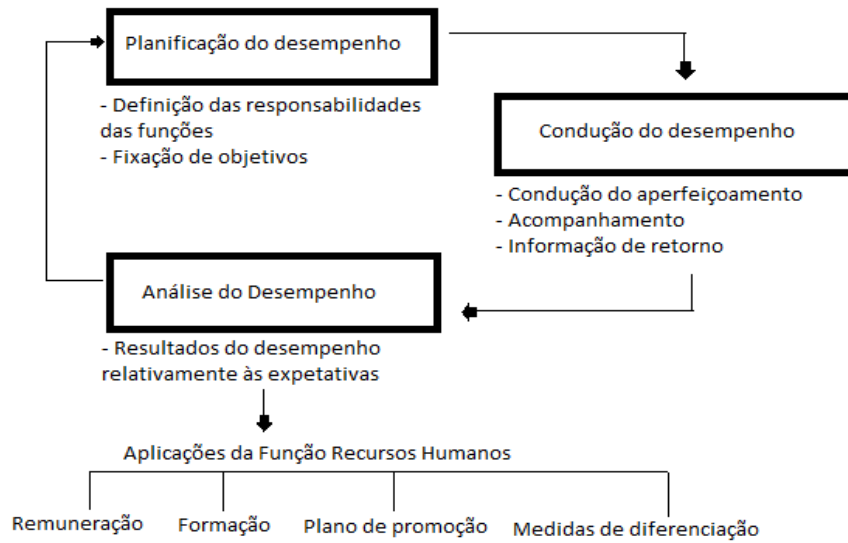


Figura 1. O processo de gestão do desempenho – um ciclo integrado. Adaptado de Mitrani et al. (1994).

#### 1.4. Objetivos da gestão do desempenho

O primeiro passo para a compreensão de um sistema de gestão do desempenho é saber quais são os propósitos da organização para a sua implementação (Duarte, 2006). Cascio (1993) estrutura os objetivos principais para a implementação de um sistema de gestão do desempenho, como ilustra a seguinte figura 2.

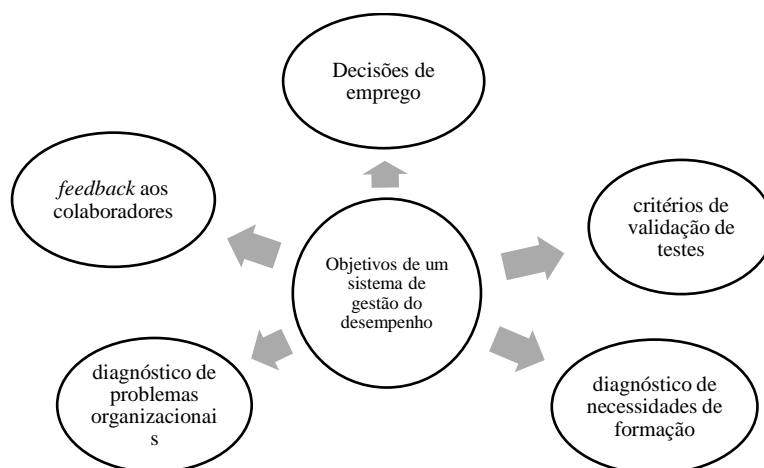


Figura 2. Objetivos de um sistema de gestão do desempenho. Adaptado de Cascio (1993).

Os critérios de validação de testes encaram os resultados de uma apreciação como a realidade do desempenho de um colaborador, como um prenúncio da *performance*, apesar de exigir cuidados especiais, tais como a complementação com outras formas de diagnóstico do desempenho (Cascio, 1993). O diagnóstico de problemas organizacionais garante, na perspectiva de Cascio (1993), que o sistema de gestão do desempenho adotado deteta os bons e os maus colaboradores e necessidades de formação. A avaliação e a gestão do desempenho são essenciais para fundamentar decisões, promoções e remunerações (Caetano, 1996), para o desenho de estratégias de desenvolvimento e gestão das competências (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006), para que os avaliados possam ter conhecimento dos seus resultados de desempenho e possam sentir-se motivados a melhorar a sua qualidade (Rocha, 1997), para o diagnóstico de necessidades de formação, para a gestão de recompensas e para a gestão de carreiras dos colaboradores de uma empresa (Câmara, 2012).

O capital humano, sendo considerado um dos fatores críticos determinantes da competitividade das organizações, necessita de passar por processos de gestão, minimizando-se as dificuldades e maximizando o seu desempenho (Caetano et al., 2000), melhorando os processos internos, as atividades e os resultados do trabalho das pessoas, de forma a cumprir ou até mesmo ultrapassar os padrões previamente definidos (Gomes et al., 2008). Mitrani et al. (1994) relatam o resultado de vários estudos, referentes às principais razões para a implementação de sistemas de gestão do desempenho e o seu grau de importância, conforme reflete a tabela 1.

Tabela 1

*Razões para a implementação de um sistema de gestão de desempenho*

<b>Razões para a implementação de um sistema de gestão do desempenho</b>	<b>Grau de importância (%)</b>
Melhorar a eficácia da organização	85,00
Motivar os colaboradores	57,00
Aperfeiçoar a formação e o desenvolvimento	54,00
Mudar a cultura	54,00
Relacionar a remuneração com a produtividade	50,00
Aliciar e manter especialistas	45,00
Dar apoio à gestão da qualidade total	36,00
Relacionar a remuneração com o desenvolvimento das competências	16,00
Controlar a massa salarial	14,00

Adaptado de Mitrani et al. (1994).

Comparativamente, o Relatório de 2012 da SHL Portugal sobre práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal resume, na tabela 2, os objetivos principais e o seu grau de importância para um total de 116 organizações participantes do estudo. O somatório é superior a 100% porque houve mais que uma opção escolhida em cada caso.

Tabela 2

*Objetivos da avaliação e gestão do desempenho nas organizações*

<b>Objetivos da avaliação e gestão do desempenho nas organizações</b>	<b>%</b>
Ajudar a melhorar o desempenho atual	93,80
Identificar pontos fortes e necessidades de desenvolvimento	88,50
Identificar necessidades de formação	87,50
Estabelecer objetivos individuais de desempenho	79,20
Rever o desempenho anterior	74,00
Desenvolver os colaboradores	68,80
Criar uma visão partilhada da estratégia e dos objetivos da Organização	60,40
Promover os valores e os comportamentos esperados na Organização	57,30
Melhorar a relação e o processo de comunicação entre chefias e colaboradores	57,30
Avaliar o potencial futuro dos colaboradores	56,30
Melhorar as decisões acerca das remunerações	43,80
Tomar decisões sobre promoções	43,80
Reforçar a satisfação dos colaboradores	39,60
Resolver questões de desempenho	35,40
Atribuir tarefas e responsabilidades individuais	26,00
Fazer o planeamento de sucessões	25,00
Mudar a cultura organizacional	15,60
Outro	8,30

Adaptado do relatório da SHL Portugal, sobre Práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal (2012).

Desta forma, a adoção de um sistema de gestão do desempenho permite a prescrição de objetivos mais amplos do que a simples avaliação do desempenho (Gomes et al., 2008). As organizações que apostem numa avaliação do desempenho dos seus colaboradores têm maior probabilidade de apresentarem mudanças positivas na produtividade, numa gestão mais precisa das carreiras, da formação e desenvolvimento individual e no recrutamento de novos colaboradores (Caetano, 1996). Os gestores de empresas, ao apostarem na avaliação do desempenho dos seus colaboradores, irão obter informações essenciais para a tomada de decisões cruciais, como promoções, demissões ou transferências, irão conhecer melhor o grau

de eficiência de cada pessoa que trabalhe consigo, de forma a proporcionar a formação e o desenvolvimento necessário a cada colaborador (Robbins, 2005).

Pode-se separar os objetivos da gestão do desempenho em três grandes grupos, conforme sugere Gomes (2008): os objetivos estratégicos, de desenvolvimento individual e os objetivos de gestão e organização das pessoas que colaboram na empresa. Quanto aos propósitos estratégicos não é nada mais que o delineamento de padrões de eficácia, eficiência e de qualidade, no que respeita aos resultados, tais como os indicadores de produtividade, de sustentabilidade e de rentabilidade de uma empresa. No que concerne aos objetivos direcionados para os colaboradores, de forma individual, há uma concentração no diagnóstico do bom e mau desempenho, desenvolvimento do potencial e melhoria da proficiência através de ações de formação, da avaliação em si do desempenho individual e da comunicação entre colaboradores. No que respeita ao grupo de objetivos da gestão do desempenho, direcionadas para a gestão e organização dos colaboradores de uma empresa, existe a preocupação com a mobilidade dos colaboradores, adaptação dos salários e compensações em função do mérito, de promoções de carreira, entradas e saídas de colaboradores, com o intuito de aumentar os níveis de percepção de justiça organizacional e a motivação de cada colaborador (Gomes et al., 2008).

Do ponto de vista de Cleveland et al. (1989, citado em Camelo et al., 2008), os objetivos da gestão do desempenho da maioria das empresas que foram observadas num estudo empírico realizado por esses mesmos autores, englobam a comparação de diferentes avaliações do mesmo colaborador, entre vários colaboradores e do ponto de vista global da organização. Estes três objetivos permitem o *feedback* aos colaboradores dos aspetos positivos e negativos do desempenho individual em competências específicas, possibilitam a gestão salarial através da comparação do desempenho entre vários colaboradores, possibilitam a melhoria do clima organizacional e potenciam uma deliberação das reais necessidades de formação, quer

individual, quer de equipas (Camelo et al., 2008; Serrano, 2010). Existe, contudo, uma diferenciação entre os objetivos de cada um dos intervenientes, no processo de avaliação, mas que deverão alinhar-se no que concerne aos resultados do próprio sistema de avaliação: enquanto que a própria organização e os seus gestores aplicam a avaliação do desempenho para desenvolver a sua empresa, os avaliadores têm como objetivo o reforço do relacionamento com os seus avaliados, bem como a melhoria do seu desempenho, ao passo que os avaliados pretendem um *feedback* sobre o trabalho realizado (Camelo et al., 2008) e orientação para o desempenho futuro (Duarte, 2006).

Posto isto, verifica-se que os objetivos da gestão e da avaliação do desempenho dependem de inúmeros fatores, subjacentes à área de negócio, dos intervenientes, dos motivos para a sua implementação, das abordagens, da sua importância e até mesmo da interpretação do conceito de avaliação/gestão do desempenho que cada organização possa ter. Apesar dessa diferenciação motivacional, todas têm em comum um premissa: o de promover o aumento de produtividade e os crescimento organizacional. Na perspetiva do avaliado, a avaliação do desempenho representa uma mais-valia para saber como está o seu trabalho e porque sem esse *feedback* as pessoas “caminham às cegas” (Chiavenato, 1999, p. 189). Paralelamente, para a organização em si, a avaliação do desempenho permite realçar as potencialidades e áreas de desenvolvimento de cada pessoa.

## **1.5. O quê, quem, quando e como se avalia o desempenho?**

**1.5.1. O que é avaliado?** Para ser realizada uma avaliação do desempenho é necessário perceber o que vai ser efetivamente avaliado. De forma geral, o que é avaliado são as competências, os comportamentos dos avaliados, se os objetivos foram ou não cumpridos e, eventualmente, são apreciados traços de personalidade (Câmara, 2012). O avaliador poderá

optar por avaliar apenas um ou alguns destes itens ou abordá-los holísticamente, dependendo dos métodos e técnicas de avaliação adotados pela organização.

**1.5.1.1. A análise e a descrição das funções.** O que é e deverá ser avaliado são as tarefas a serem praticadas por cada colaborador e a qualidade do seu exercício. A avaliação do desempenho só deverá surgir após o conhecimento das competências técnicas e comportamentais necessárias e esperadas para cada função, após a realização de uma análise e descrição das funções (Sousa et al., 2006). Esta premissa aplica-se, igualmente, ao processo de pesquisa e seleção de novos colaboradores, ao processo de levantamento de necessidades de formação profissional e até mesmo progressão na carreira e, por esse motivo, a análise e descrição das funções é encarada, por muitos gestores, como a espinha dorsal da gestão de pessoas (Gomes et al., 2008). Rocha (1997) sintetiza, de forma clara, a utilidade da análise e descrição de funções na figura 3:



Figura 3. Utilidade da análise e descrição de funções. Adaptado de Rocha (1997).

A função é vista como um conjunto de tarefas que definem a identidade operante de um ou mais postos de trabalho, inseridos numa determinada atividade e serviço, que exigem dos respetivos titulares semelhantes níveis de conhecimentos técnicos, capacidades e aptidões profissionais. Para Faria (1983) a análise das funções permite o levantamento das tarefas, das exigências, das condições de trabalho e dos requisitos psicológicos das funções, utilizando métodos e técnicas próprios, tais como questionários, entrevistas ou observação direta, de acordo com um objetivo bem delineado, como os descritos anteriormente, tais como formação profissional, seleção, qualificação, organização e ajuste de remunerações. O objetivo da análise e avaliação das funções será, num ponto de vista de melhoria contínua, proporcionar o esclarecimento sobre as atividades de cada função e determinar a importância de cada uma (Rocha, 1997). Em uma análise das funções responde-se, por isso, a perguntas como o que faz o trabalhador, como faz o seu trabalho, porque o faz e quais as exigências do seu trabalho.

Todas as empresas necessitam, hoje em dia, para o seu sucesso, de desenvolver e conhecer muito bem o seu plano estratégico, estruturar as suas atividades comerciais, financeiras, de logística e de produtividade e de transmitir aos seus colaboradores, de forma transparente, essas mesmas estratégias (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2001). Para essa mesma estruturação, ao nível individual, é necessário delinear o que cada pessoa deverá realizar e de que forma deverá contribuir para a empresa. Cabe ao gestor de cada organização analisar e identificar as tarefas desempenhadas por cada função, efetuar a descrição das mesmas, de forma a transparecer essas mesmas atividades a todos os colaboradores da organização e, por último, delimitar um perfil funcional, enquadrando o nível esperado, o ideal de comportamento para cada cargo.

Entende-se por função “o conjunto de tarefas com um ou mais objetivos que identificam um posto de trabalho” (citado em Gomes et al., 2008, p. 137). Analisar as funções não é mais do que a observação, o estudo sistemático das tarefas constituintes de um cargo (Fernandes,

2010) e a recolha de informação sobre o conteúdo de uma determinada função com vista a conhecer-se o teor da mesma (Gomes et al., 2008). A descrição das funções emerge da análise, envolve especificar o conteúdo de cada posto de trabalho, a definição de todas as tarefas a desempenhar, os métodos e processos de trabalho necessários à sua execução (Chiavenato, 1999) e a organização da informação acerca das atividades de uma função. O perfil das funções é contextualizado numa ideologia comportamental na qual um colaborador deverá apresentar uma bagagem de competências enquadradas numa determinada função e exercendo-as com excelência (Câmara et al., 2001). Os perfis das funções deverão ser preparados entre os responsáveis dos Recursos Humanos, superiores diretos e pela direção geral da empresa (Mitrani et al., 1994). Todas estas três responsabilidades de um gestor/avaliador deverão ser perspectivadas de forma dinâmica devido às constantes atualizações de métodos e técnicas de execução das inúmeras funções existentes nas organizações. Paralelamente, deverão ser apresentadas de forma normalizada, ou seja, obedecendo a um conjunto de regras uniformizadas a todas as análises, descrições e perfis funcionais para uma correta, transparente e clara compreensão de todos os envolvidos (Câmara et al., 2001).

Para a avaliação do desempenho é, portanto, necessário, conhecer quais as atividades, ou seja, as tarefas que o ocupante da função vai realizar, a serem executadas para cada função a ser avaliada (análise das funções), a definição e escolha prévia das competências esperadas para determinada função (descrição das funções), bem como a determinação do nível idealizado para o seu exercício (perfil das funções) para eliminar viés de subjetividade no processo de avaliação e na interpretação dos resultados.

**1.5.1.2. As competências, os comportamentos e os objetivos.** As competências diferenciam, não só, as características de cada função, como também permitem distinguir e comparar o nível esperado de proficiência, podendo, paralelamente, ser integradas na avaliação

de comportamentos ou por objetivos. Gomes et al. (2008) encontram três requisitos essenciais e comuns na definição de competências: observação das pessoas na realização do seu trabalho, encarar as competências como algo que pode e deve ser aprendido e desenvolvido, desvalorizando-se os traços de personalidade e, por último, a definição de competências deverá estar relacionada com resultados consideráveis, baseados em comportamentos desejáveis.

O psicólogo David McClelland introduziu o conceito de competências entre os anos 60 e 70 para colmatar as lacunas dos tradicionais testes de personalidade (Cascão, 2005; Tavares, 2011) e o fracasso dos testes de inteligência e aptidão académica na avaliação do desempenho (Gomes et al., 2008). Ruas, Antonello e Boff (2005, citado em Remedio & Engelmann, 2009) argumentam que o profissional, no exercício correto da sua atividade, precisa de investir na noção de competência, na medida em que não apenas saiba fazer, como também saiba reconhecer e escolher as opções mais apropriadas para cada tarefa. No que concerne à concetualização das competências, a definição sugerida por Cascão (2005) varia conforme a abordagem escolhida, distinguindo-se a abordagem funcional, da construtivista e da comportamental. A abordagem funcional explica as competências como os atributos subjacentes à realização de um conjunto de tarefas e atividades; a perspetiva construtivista define as competências como um processo de desenvolvimento permanente individual, com base na análise das disfunções organizacionais; a abordagem comportamental encara a competência como uma característica individual, associada a traços profundos e enraizados da personalidade, com efeitos na eficácia e eficiência num trabalho ou situação (McClelland, 1972, 1976; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993, citado em Cascão, 2005).

Camelo et al. (2008) alertam para as diferentes abordagens das competências, nomeadamente a vertente anglo-saxónica e a perspetiva francesa. Enquanto que a anglo-saxónica distingue a competência *hard* da competência *soft*, a abordagem francesa diferencia o saber-fazer e o saber-ser como competências distintas. A competência *hard* aborda as

aptidões relacionadas com a operacionalização dos conhecimentos técnicos, ao passo que a competência *soft* está relacionada com a percepção que a pessoa tem de si, com os traços de personalidade e motivações, refletidas no comportamento no trabalho (Camelo et al., 2008). Na abordagem francesa, o saber-fazer caracteriza-se pelas competências práticas e o saber-ser engloba competências comportamentais e sociais (Bilhim, 2004, citado em Camelo et al., 2008). As duas perspetivas, apesar de distintas conceitualmente, aproximam-se no que concerne à sua descrição.

Para Vaz e Meirinhos (2010) as competências deverão passar por um processo cíclico de gestão de competências, que começa na sua definição, no diagnóstico, posteriormente, no seu desenvolvimento e, por último, na sua supervisão. O delineamento das competências deve estar alinhado, por sua vez, com a missão, visão e com os valores de cada organização, na ótica de Camelo et al. (2008). A definição apresentada por Vaz e Meirinhos (2010) consiste na identificação das competências de cada função; o diagnóstico envolve a classificação das competências por níveis de proficiência esperados por cada colaborador ou função; o desenvolvimento consiste no planeamento de estratégias de melhorar o desempenho (por exemplo, pela formação profissional); e a monitorização, que consiste na verificação dos efeitos do desenvolvimento das competências e posterior reiniciação do processo de gestão de competências.

Em 1998, Nordhaug (citado em Gomes et al., 2008) diferencia três tipos específicos de competências: a competência centrada na especificidade da tarefa, na especificidade organizacional e na especificidade de indústria. Quanto à especificidade de tarefa, distinguem-se a elevada, que refere-se ao conjunto de operações e atividades singulares de uma função e a baixa especificidade de tarefa, que engloba várias funções numa empresa (tais como a capacidade analítica e de comunicação). A especificidade organizacional corresponde ao conjunto de competências apenas essenciais a uma única organização, dependendo do ramo de

negócio, e está relacionada com a cultura organizacional dessa mesma empresa. Quanto à especificidade de indústria, as competências caracterizam uma determinada organização com uma atividade específica (por exemplo, a capacidade de um técnico de serralharia de moldes para intervir, de forma eficiente, na reparação de moldes de injeção de alumínio).

Percebe-se, a este ponto, que é possível encontrar inúmeras competências e diferentes abordagens para concetualizar as mesmas, dependendo da perspetiva e das atividades realizadas em cada função e do grau de especialização esperado. A tabela 3 representa algumas competências identificadas por Cascão (2005) e a sua definição.

Tabela 3

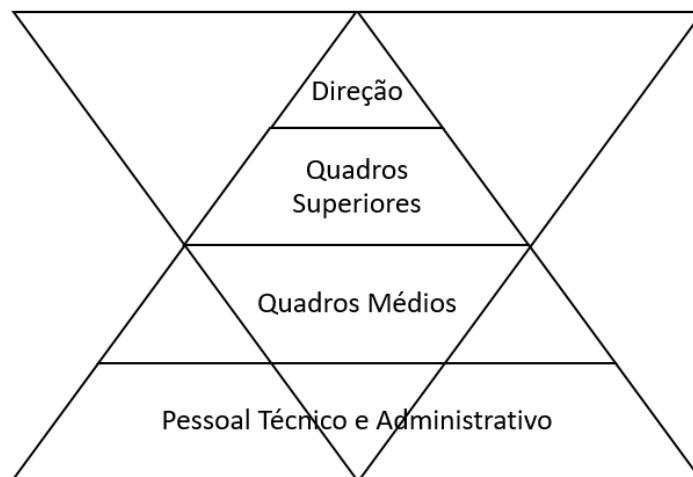
*Exemplos de Competências e a sua definição*

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>
Comunicação eficaz	Capacidade para apresentar a informação de forma clara e com convicção, bem como ouvir os outros e responder adequadamente.
Trabalho em equipa	Habilidade para respeitar as diferenças interpessoais e trabalhar em conjunto para alcançar objetivos grupais.
Negociação	Capacidade para simplificar acordos com benefícios para todas as partes envolvidas e estabelecer contratos vantajosos para a sua empresa.
Pensamento crítico	Capacidade para gerar e apoiar os pares no desenvolvimento de novas ideias, pensando para além do tradicional e favorecendo um ambiente onde as formas alternativas de pensar possam ser recompensadas.
Planeamento de Recursos	Habilidade para desenvolver um plano de gestão dos colaboradores, alinhado com atuais e futuras perspetivas de negócio.

Adaptado de Cascão (2005).

No entanto, o grau de exigência de cada competência não pode, nem deve ser o mesmo para todos os intervenientes de uma organização. Não se pode exigir, por exemplo, uma capacidade de análise e sentido crítico igual para um operador de máquinas e para um diretor de engenharia de produção. Ao operador de máquinas é solicitada alguma capacidade de análise das situações de trabalho e adequada dos problemas correntes e é carecida de apoio. A

um diretor de engenharia e produção espera-se uma capacidade de análise fácil e correta dos problemas complexos ou frequentes, estabelecendo prioridades de atuação e praticando a crítica construtiva de forma sistemática. O intuito desta classificação não é, obviamente, valorizar ou desvalorizar pessoas, mas sim proporcionar uma avaliação justa e adequada à tipologia das atividades de cada função. O que seria de um diretor se não tivesse pessoas a operar as máquinas da sua empresa? Esta premissa é objetivada por Câmara et al. (2001) e passível de representação gráfica, ao nível exemplificativo, para competências de liderança e gestão, como ilustra a figura 4. O triângulo invertido representa o grau da competência de liderança esperado para cada função.



*Figura 4.* Peso do nível de competências de liderança e gestão esperado para diferentes funções dentro de uma empresa. Adaptado de Câmara et al. (2001).

A par das competências, os comportamentos são igualmente necessários de serem abordados numa avaliação ou gestão do desempenho, visto que as competências estão subjacentes aos comportamentos individuais. Pode-se mencionar alguns comportamentos que fazem parte de um processo avaliativo do desempenho individual e que podem ser observados, quer formal, quer informalmente: o compromisso organizacional, o grau de iniciativa, a capacidade de análise e de sentido crítico e a responsabilização são vistos pelos líderes das

organizações como comportamentos a esperar sempre por todos os colaboradores, independentemente da função que executam.

Torna-se oportuno nesta etapa mencionar e distinguir a eficiência e a eficácia do desempenho, abordada por Bergamini (1988) e associá-la, em certo grau, com os comportamentos e objetivos. A eficácia associa-se aos resultados esperados, ao que tem de ser feito, surgindo-se ligada à avaliação do desempenho por objetivos, ao passo que a eficiência do desempenho concentra a sua atenção no processo, ao fazer as coisas bem feitas, com foco comportamental (Bergamini, 1988).

A avaliação por objetivos, segundo Câmara (2012), divide-se em objetivos de negócio e objetivos comportamentais, conforme ilustra a figura 5.

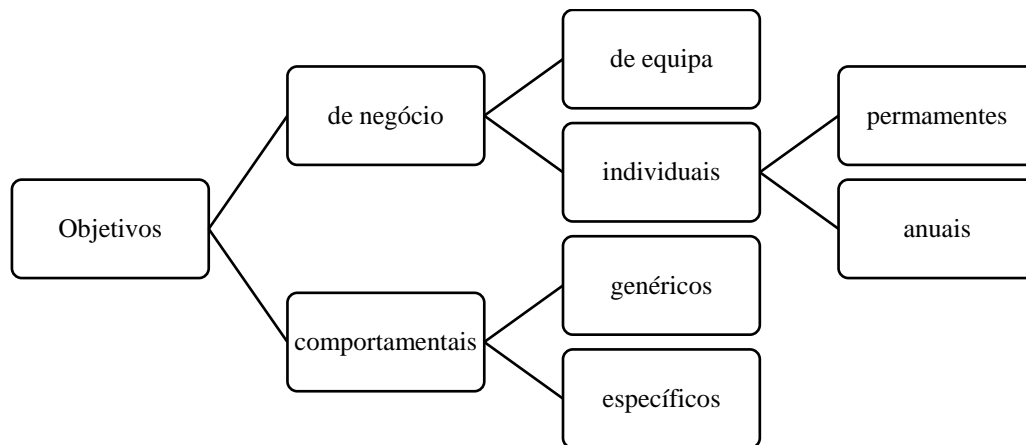


Figura 5. Tipos de objetivos a fixar a um colaborador. Adaptado de Câmara (2012).

Os objetivos de negócio individuais permanentes correspondem a fatores críticos de sucesso da função executada pelo colaborador (como, por exemplo, vender para o técnico de vendas, recrutar e processar salários para o gestor de pessoas), ao passo que os anuais correspondem, por exemplo, ao lançamento de um novo produto pelo técnico de vendas, e implementar um sistema de gestão do desempenho por parte do gestor de pessoas (Câmara, 2012). No que concerne a objetivos comportamentais genéricos englobam-se comportamentos,

tais como a responsabilização, o espírito de equipa e a iniciativa, enquanto que objetivos comportamentais específicos são, por exemplo, condução de equipamentos de movimentação de cargas, controlo da qualidade de produto e gestão de stocks.

**1.5.2. Quem é avaliado e quem avalia?** Segundo Câmara (2012), todos os colaboradores de uma empresa deverão passar por um processo formal de avaliação do desempenho, integrada no modelo de gestão do desempenho da organização em que estão inseridos. Rocha (1999) argumenta que a avaliação pode ser feita por quatro ângulos: pelos superiores hierárquicos, pelos colaboradores aos seus superiores, entre colaboradores com a mesma posição hierárquica e pela combinação de todas as formas. A avaliação do desempenho é habitualmente realizada pelo superior hierárquico de um colaborador porque é feita a presunção de serem as pessoas que melhor acompanham e conhecem os colaboradores a serem avaliados (Rocha, 1999), sendo essencial ser feita sempre pelo atual superior hierárquico, ou, em caso de ser uma chefia recente ou mudança recente de posição/função laboral, haver, se possível, uma colaboração com o anterior supervisor ou uma avaliação intercalar (avaliação do colaborador na antiga função incorporada na atual função), como sugere Câmara (2012). Para Siqueira (2002) é o gestor quem conhece melhor as atividades a serem cumpridas, as necessidades e os sentimentos dos seus colaboradores e, consecutivamente, os padrões esperados para a empresa conseguir atingir os seus objetivos organizacionais, sendo por esse motivo, o elemento mais capacitado para realizar a avaliação do desempenho.

A avaliação feita pelos colaboradores aos seus superiores é mais comumente realizada nas universidades pelos alunos, com intuito de apreciar as capacidades pedagógicas dos professores, apesar de apresentar desvantagens, tais como o medo de represálias por parte dos alunos e estratégias de agradar a estes, por parte dos professores (Rocha, 1999). Robbins (2005) acrescenta, em contrapartida, que a avaliação do superior direto feita pelos seus

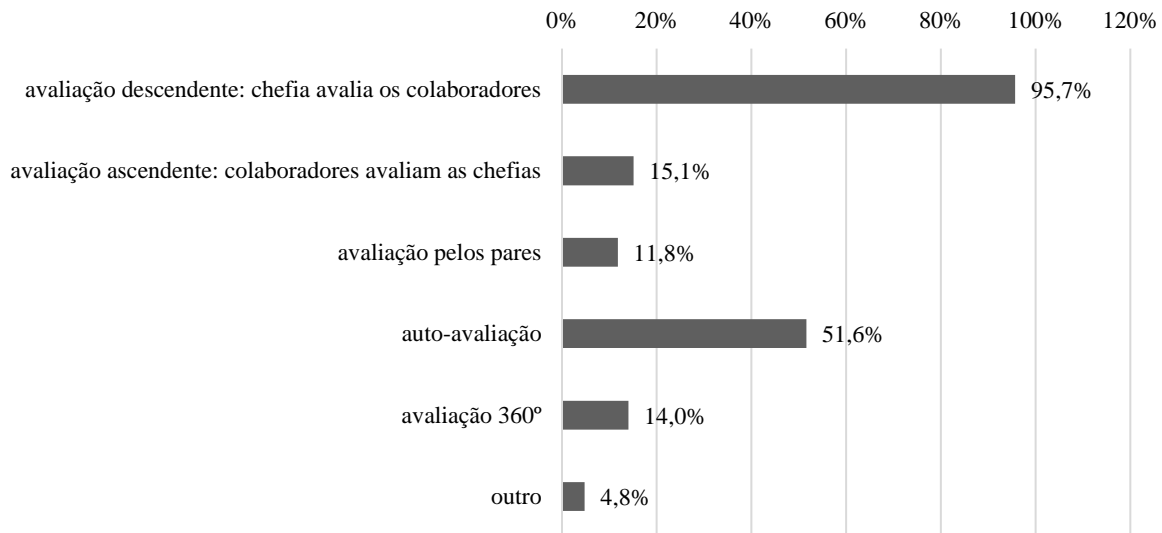
colaboradores proporciona a valorização de honestidade, transparência e autonomia dos funcionários e que corresponde a uma recente tendência de avaliação pelas empresas.

Algumas organizações privilegiam as apreciações dos colegas porque constituem uma fonte confiável e mais abrangente de conhecimento do desempenho de quem interage com mais frequência com o avaliado (Robbins, 2005). Uma outra tendência com crescente popularidade consiste na autoavaliação do desempenho por ser uma forma de valorizar a autonomia e potenciar a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores, apesar de ser um processo que corre o risco de autocondescendência (Robbins, 2005).

Uma última vertente de avaliação do desempenho engloba todas as anteriores, sendo denominada de avaliação em 360 graus. Através de uma revisão de literatura, encontram-se várias explicações, vantagens e desvantagens sobre este modelo. Para começar, existem várias formas de denominar esta avaliação. Como menciona Gomes et al. (2008), a combinação das avaliações de diferentes avaliadores também se designa de *feedback* 360 graus, *feedback* multiavaliador ou até mesmo *feedback* de círculo completo. Os objetivos desta ampla avaliação resumem-se a uma gestão do desenvolvimento de competências de liderança, mudança de posição e reestruturação de remunerações, tal como descrito anteriormente, de forma geral, para a avaliação do desempenho, mas privilegiando o máximo possível a discussão sobre as avaliações de vários ângulos. No entanto, Lopes (2016) evidenciou que a avaliação 360° poderá ser destrutiva na direção, entre pares e de subordinados para as chefias numa empresa e, por esse motivo, não deverá ser uma avaliação típica anual e organizadora de gestão de carreiras.

Independentemente de quem seja o avaliador, é crucial que os elementos que participam na avaliação sejam aqueles que se relacionam com o ocupante da função a ser avaliada e que, portanto, têm conhecimento sobre as tarefas que o avaliado realiza. O relatório de 2012 da SHL Portugal, acerca das práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal, refere que a avaliação, no panorama das 116 organizações portuguesas alvo do estudo, é quase toda

realizada pelo mesmo tipo de avaliadores, as chefias, como representa o gráfico 1. O relatório acrescenta que em 72.8% das organizações inquiridas os avaliadores são responsáveis, no máximo por nove colaboradores, sendo o intervalo de cinco a nove avaliados o mais comum.



*Gráfico 1.* Distribuição percentual das modalidades de avaliação do desempenho das 116 organizações alvo do estudo da SHL Portugal. Adaptado do relatório da SHL Portugal, sobre Práticas de avaliação e gestão do desempenho em Portugal (2012).

**1.5.3. Quando se avalia?** A avaliação do desempenho não pode nem deve ser resumida aos resultados da apreciação do desempenho de uma pessoa e deverá seguir um protocolo dividido por fases (Cascão, 2005), não havendo uma altura definida para a avaliação mas sim após serem cumpridas essas mesmas etapas. Primeiramente, deverão ser identificadas as competências subjacentes a cada função. De seguida, deve proceder-se o desenvolvimento de um modelo de gestão do desempenho e, por último, a gestão propriamente dita do desempenho medido, através do acompanhamento do colaborador, de forma a melhorar o seu desempenho (Cascão, 2005). Percebe-se, aqui, mais um vez, que a avaliação do desempenho deverá ser uma das fases da implementação de um sistema de gestão do desempenho, de forma a permitir que os resultados sejam, não só, baseados em dados objetivos e fiáveis, como também proporcionar

o melhor uso desses mesmos resultados, em prol de uma organização com vantagem competitiva sustentável e focada na melhoria contínua.

Câmara et al. (2001) e Câmara (2012) encaixam a avaliação do desempenho num ciclo com início na fixação de objetivos, posterior acompanhamento e revisão, implementação de ações de apoio e término na avaliação dos resultados, enquadrada num intervalo de tempo anual (figura 6).

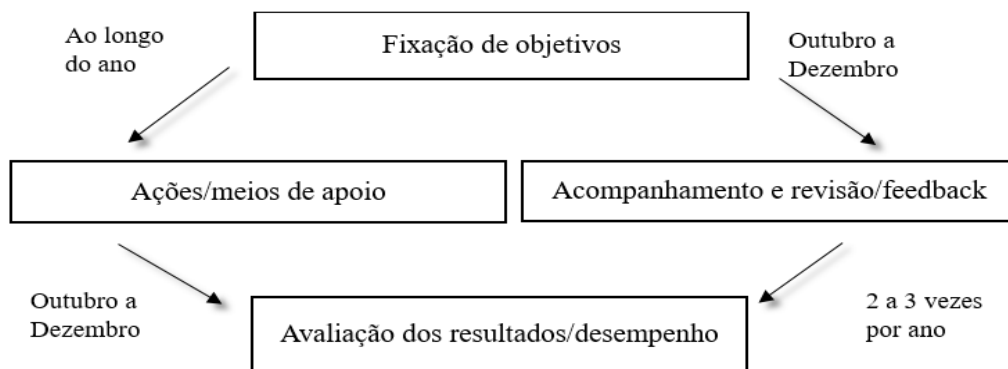


Figura 6. Gestão do ciclo de avaliação do desempenho. Adaptado de Câmara et al. (2001); Câmara (2012).

**1.5.4. Como se avalia? Métodos e técnicas de avaliação do desempenho.** Para Duarte (2006) existem múltiplas formas de ser realizada a avaliação do desempenho, dependendo da sua finalidade, do nível a ser avaliado e da natureza do negócio, concetualizando essas formas em métodos de avaliação do desempenho. Estas três componentes refletem as características específicas de cada empresa e dos indivíduos que nela trabalham, os padrões de comportamento e o conjunto de objetivos a serem atingidos, quer individuais, quer grupais. No entanto, os métodos escolhidos para a sua avaliação, necessitam de ser simples e de fácil compreensão para todas as pessoas vinculadas à organização que o implementa, tendo em consideração as características do trabalho, dos colaboradores e da tipologia da organização (Dechev, 2010). Por exemplo, não fará sentido avaliar, formalmente, a criatividade e a capacidade de

independência de um colaborador que não tenha espaço para demonstrar, que exerça, obrigatoriamente, um trabalho rotineiro (Dechev, 2010).

Chiavenato (1999) refere a existência de uma considerável variedade de métodos para avaliar o desempenho numa organização, desde processos de avaliação individual, de equipa até à avaliação da organização como um todo. Duarte (2006) menciona que a escolha do método de avaliação de desempenho não deverá ser aleatória, mas sim baseada na finalidade da avaliação, na natureza do negócio e no nível a ser avaliado. Exemplificando, a escolha do método para avaliar a *performance* deverá considerar os objetivos a alcançar, quer individuais quer organizacionais, deverá reconhecer as características específicas da organização e dos indivíduos a aplicar a avaliação do desempenho, bem como o nível motivacional e aptidões específicas e, por último, atentar-se ao conjunto de comportamentos pertinentes para o exercício de cada função (Duarte, 2006).

Autores como Duarte (2006) e Sousa et al. (2006) dividem as diferentes formas de avaliação do desempenho em métodos tradicionais e métodos de avaliação por objetivos e competências. A perspetiva tradicional centra-se no processo de avaliação do desempenho ao passo que a avaliação por objetivos e competências é vista como uma peça da dinâmica de um sistema de gestão de desempenho. Para Chiavenato (1999) as novas abordagens de avaliação do desempenho centram-se nesta última perspetiva e são encaradas como métodos com necessidades de desenvolvimento contínuo e enquadrados a cada organização. Tendencialmente, são considerados indicadores financeiros, ligados ao cliente, indicadores internos e de inovação.

No primeiro contexto encontram-se os métodos de escala gráfica, método da escolha forçada, de pesquisa de campo, de incidentes críticos, de comparação por pares, de frases descritivas, listas de verificação ou *checklists*, métodos mistos, centrados nos resultados (Chiavenato, 1999; Duarte, 2006; Sousa et al., 2006), de autoavaliação e avaliação por

objetivos (Sousa et al., 2006). Na segunda perspetiva metodológica da avaliação do desempenho os métodos de avaliação por objetivos e competências são considerados uma tendência contemporânea e envolvem, para Duarte (2006) o sistema SMART, ao passo que Sousa et al. (2006) apelam aos métodos de avaliação por competências.

Por sua vez, Rocha (1999) divide os métodos e técnicas de avaliação do desempenho em três grupos: os métodos absolutos de classificação, os métodos comparativos e os métodos críticos. No primeiro contexto, os métodos absolutos incluem técnicas de escalas gráficas, a *checklist* e a escolha forçada. Os métodos comparativos abrangem o método de ordenação, de comparação e a distribuição forçada. Quanto aos métodos críticos, encontram-se o método de incidentes críticos, ensaio e o método de pesquisa de campo. Gomes et al. (2008) classificam, por sua vez, os métodos de avaliação em absolutos ou relativos e centrados nos resultados ou nos comportamentos, conforme evidencia a figura 7.

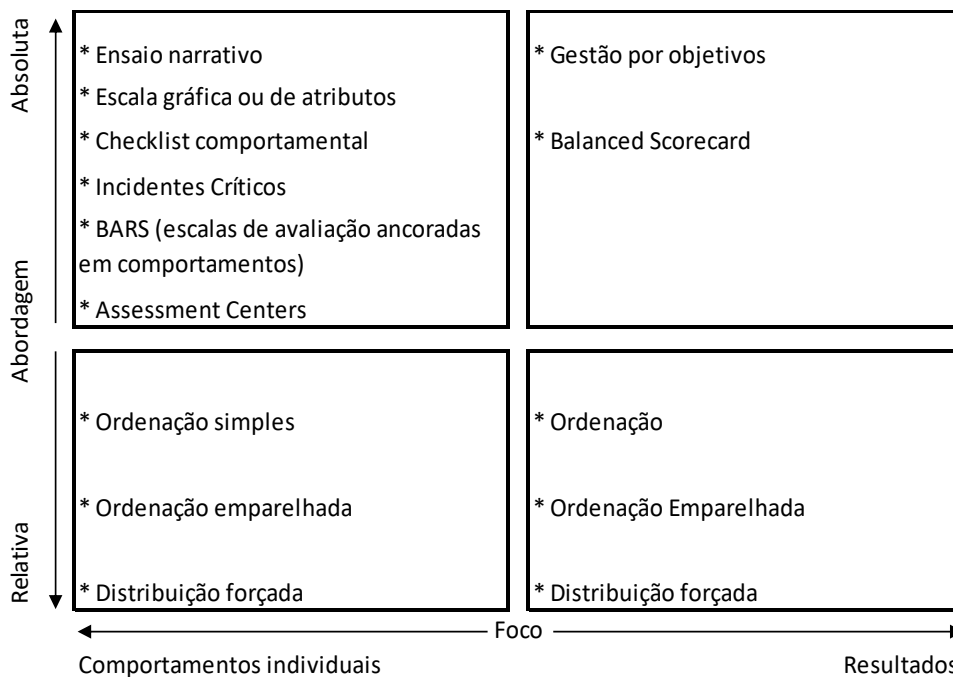


Figura 7. Classificação dos métodos de avaliação. Adaptado de Gomes et al. (2008).

Já Caetano (1996) separa os métodos e técnicas de avaliação do desempenho, com base em critérios e em medidas, distinguindo quatro abordagens: abordagens centradas na personalidade, abordagens centradas no comportamento, focadas na comparação com outros e abordagens centradas nos resultados. As abordagens centradas na personalidade, segundo Caetano (1996), referem-se, maioritariamente, a escalas gráficas, ancoradas em traços de personalidade. No que respeita aos instrumentos de avaliação centrados nos comportamentos, Caetano (1996) enquadra os incidentes críticos, as escalas de escolha forçada e escalas ancoradas em comportamentos. Guerreiro (2002) acrescenta as escalas de classificação e as escalas de observação comportamental. Robbins (2005) defende que as avaliações do desempenho, baseadas no comportamento, são mais consistentes porque calculam fatores importantes para a qualidade do serviço e permitem controlar as condições que afetam o bom e o mau desempenho. As abordagens centradas na comparação com os outros colaboradores abordam a ordenação simples, a comparação por pares e a distribuição forçada. Por último, a abordagem centrada nos resultados engloba a análise de padrões de comportamento e a gestão por objetivos (Caetano, 1996).

Contudo, na ótica de Chiavenato (1999), os métodos tradicionais são já considerados obsoletos porque representam um fim e não um meio, focam-se em aspetos negativos, rotineiros e burocráticos e, por esse motivo, cada vez mais as empresas procuram aplicar métodos de avaliação do desempenho que permitem melhorar a atuação dos colaboradores e aproximar os objetivos da empresa com os individuais. Rapidamente encontram-se técnicas comuns entre as sugeridas pelos autores apresentados, apesar da diferenciação das abordagens e da classificação e, nesse sentido, não obstante de serem moldadas a cada contexto organizacional, apresentam uma estrutura de apresentação e utilização semelhantes.

De forma a compreender a diversidade de métodos e instrumentos existentes, torna-se oportuno descrever alguns dos mais utilizados, tais como a escala gráfica, as escalas de avaliação ancoradas em comportamentos, *SMART* e o *balanced scorcard* pessoal.

**1.5.4.1. Escala Gráfica.** Para Lima Santos (1991, citado em Guerreiro, 2002) o método de escala gráfica é considerado um método de simples avaliação. Baseia-se numa tabela de entrada dupla, em que “nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho” (Chiavenato, 1999, p. 195). As principais vantagens deste método envolvem a sua fácil utilização, baixos custos na aplicação e flexibilidade do seu emprego em várias funções, ao passo que a principal desvantagem foca-se na subjetividade da interpretação do avaliador de cada atributo avaliado, na generalização do conceito e nível da competência medida para todos os avaliados, podendo este último inconveniente ser colmatado pela utilização de escalas de avaliação ancoradas, tais como as denominadas de BARS (Gomes, et al., 2008). A tabela 4 exemplifica, para uma competência, a utilização da escala gráfica.

Tabela 4

*Exemplo da medição da competência «criatividade» no contexto da escala gráfica*

<b>Competência</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Tolerável</b>	<b>Insatisfatório</b>
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias

Adaptado de Chiavenato (1999); Gomes, et al. (2008).

**1.5.4.2. Escalas de avaliação ancoradas em comportamentos.** As BARS ou escalas de avaliação ancoradas em comportamentos representam uma variação da escala gráfica, com a diferença de apresentar uma descrição dos vários níveis de comportamento (Gomes, et al.,

2008). A tabela seguinte (tabela 5) apresenta um exemplo de BARS, segundo o critério de relações com os clientes na função de vendedor.

Tabela 5

*Exemplo de BARS para a função de vendedor em relação aos clientes.*

	Pontos de Escala
Faz telefonemas frequentes em favor do cliente para melhor o informar sobre que escritório se dirigir.	A
É frequente passar uma hora com um cliente a fim de conseguir descobrir a raiz de um problema difícil.	B
Geralmente permanece calmo perante um cliente furioso.	C
Se a resposta a um problema do cliente não está disponível, ele diz com frequência que não tem a informação.	D
Ignora frequentemente a espera do cliente, mesmo quando não tem nada para fazer.	E
Frequentemente, faz esperar os clientes por longos períodos de tempo e responde às suas questões com frases como «não me cabe saber isso».	F

Adaptado de Gomes et al. (2008).

**1.5.4.3. SMART e a gestão por objetivos.** O sistema SMART – objetivos específicos (specific), mensuráveis (measurable), alcançáveis (attainable), relevantes (relevant) e calendarizados (time-bound) – corresponde a um conjunto de indicadores de desempenho, sendo um sistema usado, não só na avaliação do desempenho, como também em qualquer outro campo em que se pretenda atingir determinados fins, tais como objetivos financeiros, de vendas, de logística e de produção. Duarte (2006) afirma que uma gestão por objetivos, alicerçada num sistema SMART, permite comparar, periodicamente, os pontos fortes ou fracos alcançados de um colaborador avaliado, com os objetivos afixados previamente.

**1.5.4.4. Balanced Scorecard Pessoal.** O *Balanced Scorecard* está dividido em *Balanced Scorecard* Pessoal e *Balanced Scorecard* Organizacional: O *Balanced Scorecard*

Pessoal foca-se no desenvolvimento de competências individuais, ao passo que o *Balanced Scorecard* Organizacional aborda o desenvolvimento de competências relacionadas com o trabalho e com a organização em si (Rampersad, 2004). É considerado um modelo de intervenção na avaliação do desempenho que, além de avaliar o colaborador, contextualiza essa apreciação com os resultados dos indicadores financeiros, de processos internos, de relações com clientes e de aprendizagem/desenvolvimento organizacional (Câmara, 2012). A figura 8 exemplifica um *Balanced Scorecard* ideal, segundo Câmara (2012), no que respeita a uma conjugação das duas componentes pessoal e organizacional.

<b>Resultados Financeiros</b>	<b>Relação com clientes</b>
Volume de vendas Margem de vendas Quota de mercado Retorno sobre investimento ...	Qualidade de serviço Tempo de resposta Satisfação de clientes Acompanhamento dos clientes ...
<b>Processos Internos</b>	<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>
Ganhos e Produtividade Redução de desperdício Agilidade e rapidez Eliminação de rotinas burocráticas ...	Competências técnicas Competências de gestão Desenvolvimento de colaboradores Desenvolvimento organizacional ...

Figura 8. Exemplo de um *Balanced Scorecard*. Adaptado de Câmara (2012).

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Kaplan e Norton com o intuito de tornar o processo de avaliação o mais completo possível mas, ao mesmo tempo, evitando a proliferação de objetivos que não possam ser exequíveis de atingir (Câmara, 2012). Conclui-se que o *Balanced Scorecard*, é o método mais complexo de todos os expostos porque engloba a avaliação individual com a organizacional, permitindo uma leitura holística e uma interpretação dos resultados globais de uma empresa.

## **1.6. Condições de sucesso de uma avaliação do desempenho**

A avaliação do desempenho exige um conjunto de critérios, de condições para tornar os resultados o mais claro, objetivo e transparente possível a todos os indivíduos que colaboram com uma determinada organização (Sousa et al., 2006). Por um lado, os objetivos de uma avaliação do desempenho necessitam de apostar numa abordagem quantitativa (definição de volume e custos de produção, de vendas e de manutenção, taxas de juros, entre outros) e, por outro lado, delinear uma estratégia e negociar os recursos necessários para esses objetivos quantitativos serem atingidos, ajustando-os a cada atividade (Sousa et al., 2006).

Gomes et al. (2008) separam os requisitos de sucesso de uma avaliação do desempenho em seis componentes: a relevância, a sensibilidade, a fiabilidade, a aceitabilidade, a praticabilidade e a confiança. Bergamini e Beraldo (1988), por sua vez, salientam que a avaliação do desempenho precisa de cumprir critérios de confiabilidade, validade, sensibilidade, objetividade e simplicidade. No que respeita à relevância, consiste numa condição ligada à importância dos padrões definidos do desempenho a serem avaliados para cada uma das funções de uma empresa (Gomes et al., 2008). A sensibilidade corresponde a um critério de uma avaliação do desempenho que consiga distinguir o bom do mau desempenho; a fiabilidade abarca uma uniformização dos resultados entre diferentes avaliadores; a aceitabilidade e a praticabilidade englobam o compromisso e a compreensão da importância da avaliação do desempenho como canalizador de mudanças positivas, quer individuais, quer abrangentes a toda a empresa e, por último, a confiança, ou seja, a segurança entre todos os intervenientes da eficácia do sistema de gestão do desempenho utilizado na empresa (Gomes et al., 2008).

Caetano (1996) condiciona o sucesso de uma avaliação do desempenho com os critérios de fidelidade, validade e praticabilidade dessa apreciação. Por fidelidade entende-se como a qualidade que faz com que a mesma prova, aplicada duas vezes à mesma pessoa, dê resultados

idênticos, ao passo que a validade corresponde à capacidade de medir o que se pretende medir, definindo e avaliando claramente o mesmo objetivo. Por sua vez, a praticabilidade de uma avaliação consiste na capacidade da avaliação ser feita na prática, ser exequível (Monteiro & Santos, 1999).

Robbins (2005) sistematiza as condições de sucesso e melhoria das avaliações do desempenho no ênfase nos comportamentos e menos nos traços de personalidade, na documentação diária dos comportamentos de desempenho, na utilização de múltiplos avaliadores, na avaliação seletiva, treino dos avaliadores e oferta aos funcionários de um processo legal. No que concerne à valorização dos comportamentos em detrimento dos traços de personalidade, tal como sugere Robbins (2005), alguns traços podem não ter qualquer relação com a prática do trabalho, tais como lealdade, iniciativa e coragem. A documentação dos comportamentos de desempenho é outro ponto favorável a uma avaliação com sucesso, segundo Robbins (2005), porque permite diminuir ou mesmo eliminar erros de interpretação, aumentar o grau de precisão dos incidentes críticos de cada colaborador, desconsiderando os traços de personalidade. Quanto ao cruzamento de avaliações por múltiplos avaliadores, existe uma maior probabilidade das informações obtidas nas avaliações de um mesmo colaborador serem mais precisas (Robbins, 2005). A avaliação seletiva defendida por Robbins (2005) consiste na escolha de avaliadores que estejam mais próximos dos avaliados e que têm maior grau de conhecimento sobre as funções analisadas. Associada a esta última condição descrita está a penúltima argumentada por Robbins (2005), ou seja, o treino dos avaliadores, complementando essa proximidade com a aprendizagem do processo de avaliação, reduzindo desta forma erros comuns, tais como, o efeito de halo.

Para Câmara et al. (2001) os resultados de uma avaliação do desempenho deverão obedecer às curvas de distribuição de desempenho, tais como a curva de Gauss (gráfico 2) e quaisquer desvios significativos deverão ser contestados.

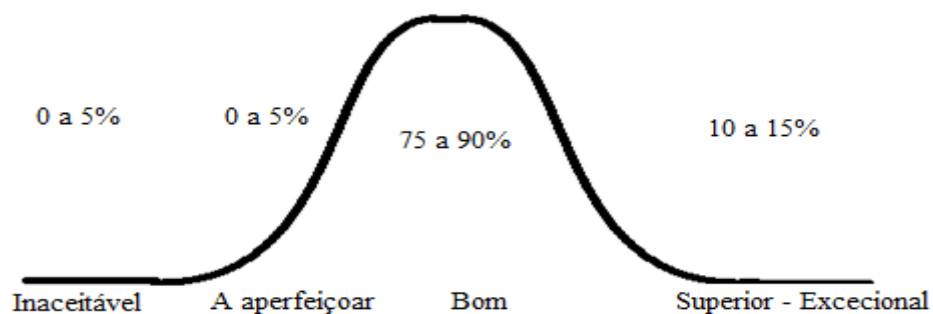


Gráfico 2. Curva ideal de distribuição de desempenhos. Adaptado de Câmara et al. (2001).

### 1.7. Erros a evitar na avaliação do desempenho

Efetivamente, os avaliadores, antes de o serem, são pessoas com perspetivas peculiares da vida, do outro e de si próprio, sendo a subjetividade um elemento muito difícil de combater. Para o sucesso e precisão da avaliação do desempenho é necessário evitar erros comuns, inerentes ao ser humano. Segundo Tavares (2011), muitas avaliações do desempenho fracassam devido à desvalorização da sua importância e dos seus objetivos, à insuficiente preparação dos avaliadores, desadequação dos processos e técnicas no contexto dos avaliados, à desconfiança da justiça nos processos de avaliação e ao medo das consequências de más avaliações do desempenho, tais como influenciar, de forma negativa, as remunerações e o prestígio.

Tavares (2001) argumenta ainda que uma avaliação do desempenho não pode ser uma forma de rotular os colaboradores como bons ou maus, de ajuste de contas por parte das chefias e não deverá ser feita apenas a alguns colaboradores, descartando, por exemplo, gestores ou responsáveis de departamentos porque todas estas limitações deterioram os objetivos da avaliação e, consecutivamente, da gestão do desempenho, como o desenvolvimento das competências. Existem, no entanto, muitos autores que abordam os erros mais comuns no processo de avaliação que poderiam ser citados, no entanto, pode-se mencionar Caetano (1996), Tavares (2011), Bergamini e Beraldo, (1988), Câmara (2012), Sousa et al. (2006) e

Maddux (1991) que abordam os mesmos erros clássicos. Estes autores alertam para os fatores que provocam confusão aos avaliadores, tais como o julgamento de inclinação (idade, sexo, etnia, religião e educação), a avaliação de características não relevantes para o exercício de uma determinada função (ou que não façam parte do leque de competências da avaliação em si, como por exemplo, a amizade e a sinceridade), demasiado ênfase em desempenhos de uma única atividade (por exemplo, a um colaborador com funções de secretariado, sobrevalorizar a atividade e competência de ótimo atendimento telefónico e desvalorizando o registo, encaminhamento e distribuição do correio, o que poderá provocar um desequilíbrio na avaliação global do exercício da função), a valorização de impressões em detrimento de factos e a responsabilização do colaborador avaliado por fatores fora do seu controlo (por exemplo, um operador de *call center* ser avaliado pela taxa de transferência de chamadas, quando muitas e aleatoriamente são fora do seu âmbito e necessárias se serem transferidas para uma linha especializada na questão do cliente).

Numa perspetiva holística dos problemas no processo de avaliação, Rocha (1997) resume ao julgamento humano, aos avaliadores, o processo de avaliação, a política da organização, os requisitos legais e a inflexibilidade do método utilizado, os motivos de fracasso de avaliações do desempenho. No que alude ao julgamento humano, encontram-se, na literatura, vários autores a enfatizar o erro constante (evidenciado numa apreciação global excessivamente alta ou baixa), o efeito de halo, a pressa ou descuido no processo de avaliação por considerar uma tarefa secundária, a complacência ou exagerada rispidez, a tendência central, o erro de prestígio (Rocha, 1997) e a recenticidade (Tavares, 2011). Cherrington (1995) descreve o efeito de halo como uma tendência do avaliador considerar uma atitude positiva ou negativa do avaliado o reflexo de todas as suas atitudes; a condescendência ou severidade, como uma tendência do avaliador conceder avaliações mais favoráveis ou mais prejudiciais. O erro de prestígio é a tendência para o avaliador generalizar a sua avaliação em determinadas

características consideradas importantes, ao passo que a tendência central reflete a propensão do avaliador classificar os funcionários da mesma forma (Rocha, 1997). Quanto à recenticidade, Tavares (2011) traça este erro como uma inclinação de avaliar apenas os atos mais recentes praticados pelo avaliado.

Na literatura os erros mais comuns encontrados são apontados aos avaliadores, no entanto, torna-se pertinente invocar o efeito de Hawthorne no que concerne a um ato, consciente ou inconscientemente, praticado pelos avaliados. O efeito de Hawthorne consiste na tendência pelo avaliado de alterar o seu desempenho normal, sabendo que está a ser alvo de avaliação (Goodwin, 2005) e no contexto da avaliação do desempenho profissional poderá implicar resultados incorretos e desfasados da realidade.

### **1.8. A perceção de justiça organizacional e da satisfação na avaliação do desempenho**

A avaliação do desempenho de um colaborador, sendo encarada como um julgamento do seu trabalho, está dependente do processo de perceção por parte do avaliador e, embora possa ser objetiva (por exemplo, o volume de vendas de um vendedor), muitas funções são avaliadas subjetivamente (Robbins, 2005). Na ótica do avaliado, a avaliação do desempenho pode transparecer (in)justiça organizacional sobre dois ângulos: justiça distributiva ou procedimental. A justiça distributiva concentra-se nos fins atingidos, como por exemplo salários, sanções disciplinares, promoções, resultados de avaliações do desempenho, ao passo que a justiça procedimental reflete-se na perceção de equidade dos meios utilizados para esses mesmos fins, como processos de recrutamento e de seleção de novos colaboradores e sistemas de avaliação do desempenho utilizados (Rego, 2001).

A justiça organizacional e consecutiva satisfação com a avaliação do desempenho são assuntos primordiais no contexto laboral. A relação entre a perceção de justiça e a satisfação com os mecanismos de avaliação do desempenho estão fundamentados nas atitudes e

comportamentos no trabalho e reconhece-se a sua indiscutível vantagem para a melhoria das relações entre colaboradores e organizações (Robbins, 2005). Uma cultura organizacional baseada em valores de mérito, sensibilidade social e justiça torna uma avaliação do desempenho com mais envolvimento e participação e encarada com valor por parte dos envolvidos no processo em si (Moreira, 2013).

Apesar dos sistemas de avaliação do desempenho passarem por frequentes mudanças, atualizações e revisões, absorvidas com facilidade pelas organizações, os colaboradores continuam a manifestar um certo desagrado, percecionando avaliações incorretas, injustas e causadoras de insatisfação pessoal (Bowles & Coates, 1993; Skarlicki & Folger, 1997, citado em Moreira, 2013). Pulakos (2004, citado em Moreira, 2013) por outro lado, alerta para o facto de que só um em cada dez colaboradores é que mostra-se satisfeito com o sistema de avaliação da sua empresa, ao passo que as chefias perspetivam como uma tarefa disciplente e incómoda (Holbrook, 1999; DeNisi & Pritchard, 2006, citado em Moreira, 2013). Beletskiy (2011) sintetiza, na figura 9, os fatores que afetam a perceção, quer positiva, quer negativa, de um sistema de avaliação do desempenho (SAD).

<b>Categorias</b>	<b>Fatores</b>			
Configuração do SAD	Objetivos coerentes		Participação dos colaboradores	transparência e compreensão
Gestores de Recursos Humanos (GRH)	Papel funcional do GRH e distribuição de responsabilidades			
Supervisores	Feedback		Influência dos supervisores acerca da importância do SAD	Falta de perícia das chefias
Outros Fatores	Influência da direção geral da importância do SAD	Experiência prévia	Situação de trabalho peculiar	colegas

*Figura 9.* Fatores que influenciam a perceção positiva ou negativa dos colaboradores acerca do processo de avaliação do desempenho. Adaptado de Beletskiy (2011).

A percepção de justiça da avaliação do desempenho poderá ser, portanto, influenciada por vários fatores de vários ângulos: o próprio sistema de avaliação do desempenho, carecendo de participação de todos os intervenientes, de transparência e sua compreensão poderá afetar a aceitabilidade e confiança, defendidas por Gomes et al. (2008). Quer os supervisores de uma empresa, quer o próprio diretor geral, precisam, não só, de acreditar no sistema de avaliação desenhado e escolhido, como também precisam de demonstrar esta crença aos seus colaboradores, cativando-os a participarem e a darem o seu *feedback*. Já Dechev (2010) salienta a importância do fator *feedback* acerca do processo de avaliação, indicando que existe uma correlação positiva entre a satisfação dos colaboradores e o grau de envolvimento com o processo de avaliação. As pessoas que se sentem uma peça na dinâmica de avaliação do desempenho são as mesmas que se dispõem a investir no seu desenvolvimento e esforços adicionais, no sentido de reforçar a sua empresa no mercado e contribuir para melhores resultados financeiros. Os colaboradores que estejam envolvidos no sistema de gestão e avaliação do desempenho contribuem mais eficazmente porque sabem exatamente o que fazer e como fazer, de forma mais eficiente, para a empresa atingir os seus objetivos (Dechev, 2010).

Uma investigação realizada por Brahm e Magalhães (2007), acerca da satisfação sobre a avaliação do desempenho dos enfermeiros de unidades de internamento clínico e cirúrgico do Hospital de Porto Alegre, revela que existe um grau de satisfação razoável, apesar de demonstrarem que o sistema apresenta alguns falhas e a necessitar de melhorias, a fim de permitir uma avaliação eficaz e estimuladora do desenvolvimento do trabalho dos enfermeiros. Num outro estudo feito por Fachada (2012) a funcionários que trabalham na Administração Pública, acerca da sua satisfação em relação ao sistema SIADAP, foi concluído que estes apresentam uma opinião favorável no que concerne ao sistema em si e a sua aplicação, mas desfavorável quanto à sua eficácia. Nestes dois estudos deteta-se, de forma imediata, que, apesar da satisfação com o modelo de avaliação aplicado na organização em que trabalham os

intervenientes da pesquisa, de forma geral, existe uma significativa descrença na eficácia do sistema, ou seja percepção de justiça procedimental mas falhas quanto à justiça distributiva. Este panorama poderá estar relacionado, possivelmente, com os resultados obtidos na avaliação ou mesmo com o passo seguinte, que engloba a formação profissional e desenvolvimento de competências. Vários estudos concluem que é importante que os processos de avaliação do desempenho sejam aceites e apoiados, quer pelos avaliadores, quer pelos avaliados, de forma a tornar a avaliação do desempenho mais eficaz (Hennessey & Bernardin, 2003; Levy & Williams, 2004, citado em Moreira, 2013) e perspetivada como justa (Erdogan, Kraimer & Linden, 2001, citado em Moreira, 2013). Por este motivo, fortalece-se a premissa que as novas tendências de gestão por objetivos e por competências tornam-se, provavelmente, os melhores métodos para converter a crença na ineficácia em confiança no sucesso dos sistemas de gestão do desempenho.

## **Capítulo II – Estudo empírico: análise e reestruturação do modelo de avaliação do desempenho de uma empresa do setor automóvel**

O atual capítulo tem como finalidade ostentar a reestruturação de um modelo de avaliação do desempenho executado na organização com a designação fictícia de EMPRESA. Irá ser exposto o processo desde o desenho, passando pela implementação e finalizando na interpretação dos resultados individuais da nova avaliação do desempenho. Este é o primeiro sistema de avaliação do desempenho implementado nesta empresa.

### **2.1. Justificação da temática em estudo**

O presente estudo empírico surgiu a partir da realização de um estágio curricular realizado na EMPRESA, cuja temática principal abordada foi a avaliação do desempenho e sua implementação. Durante o estágio foi pedido pela direção dos Recursos Humanos, departamento onde decorreu o estágio curricular, que a autora da presente dissertação participasse no projeto, na implementação e na interpretação dos resultados obtidos no novo modelo de gestão do desempenho aplicado na EMPRESA.

### **2.2. Objetivo geral e objetivos específicos**

A presente investigação tem como objetivo geral a reestruturação do modelo de avaliação do desempenho existente na EMPRESA. Os objetivos específicos englobam:

- (i) Analisar a relação entre os resultados da avaliação do desempenho de uma amostra de colaboradores da EMPRESA e as suas características sociodemográficas
- (ii) Criar um questionário para medir a perceção de justiça organizacional e satisfação dos colaboradores com a gestão do desempenho da EMPRESA

### **2.3. Caracterização da empresa em estudo**

O instrumento de estudo de caso de Barros, Ramos, Cunha, e Lacomblez (2001) serviu de orientador da análise e descrição da presente organização. A EMPRESA é uma organização cujo estatuto jurídico se enquadra em Sociedade Anónima e pertence ao setor automóvel, dedicando-se à fundição e produção de peças que farão parte de automóveis.

**2.3.1. Missão, visão e valores.** Sendo o mercado da construção de automóveis preenchido com bastante exigência técnica e qualitativa, torna-se essencial para qualquer organização transparecer a missão e os valores incutidos para a sua estabilidade e crescimento. Entende-se por missão a razão da existência de uma organização e deve abranger o foco no cliente externo e os valores a serem seguidos pelos colaboradores (Porto, 2014). A definição da missão de uma empresa deverá ser clara e objetiva, de forma a tornar também claros os objetivos do negócio (Richers, 1994). A missão da EMPRESA é a especialização na fundição injetada de ligas de alumínio, conceção, desenvolvimento e criação de peças para fornecimento a empresas da indústria automóvel e focaliza, paralelamente, a sua atenção no cliente e na qualidade dos produtos comercializados. Existe, não só, um departamento exclusivo para as práticas de Qualidade como uma interligação entre os departamentos para o alcance dos objetivos qualitativos. As normas de padronização como a ISO 14000, ISO 9001 e ISO/TS 16949 são critérios intrínsecos e exigidos nos processos de trabalho diários da EMPRESA.

Na perspetiva da visão, definida na literatura como a “imagem que a empresa tem a respeito de si mesma e do seu futuro” (Chiavenato, 1999, p. 51), no contexto da EMPRESA, apesar de não ser um critério visível e objetivamente observado, pode-se perceber, através dos objetivos e previsões delineados no início de cada ano que o foco da direção empresarial da organização é tornar-se líder de mercado nos próximos anos, cativando mais compradores,

e permitir tornar Portugal um país *best cost* em detrimento do *low cost*. Percebe-se aqui, mais uma vez, a importância da qualidade nas políticas de produção desta organização.

Os valores da EMPRESA estão explícitos como políticas defendidas pela organização e encontram-se à entrada das instalações da empresa e nos manuais de integração facultados aos novos colaboradores. Por valores, compreende-se os modelos de conduta esperáveis dos colaboradores, diferenciando comportamentos de origem afetiva e comportamentos de componente cognitiva (Câmara et al., 2001). Os valores da EMPRESA envolvem o trabalho de equipa, a melhoria contínua, a formação profissional, a prevenção da poluição e o cumprimento da lei ambiental. Estes valores são encontrados, não só pelos sinais de aviso espalhados pela área de produção como também pela observação de uma fábrica organizada e limpa, com baixos níveis de sinistralidade e aposta constante na formação profissional destas áreas preventivas.

**2.3.2. A cultura organizacional da EMPRESA.** A cultura, transportada para o contexto das organizações, reconhece uma combinação de hábitos e crenças partilhadas por todos os intervenientes de uma organização (Chiavenato, 1999). As características que distinguem a cultura organizacional podem ser apontadas como a orientação para os resultados, para as pessoas, o grau de agressividade, de atitudes competitivas, a estabilidade, atenção aos pormenores e a aposta na inovação e administração dos riscos (Robbins, 2005). A cultura organizacional da EMPRESA, numa perspetiva formal e visível, caracteriza-se por ser altamente orientada para a qualidade, resultados e para o cliente. Por outro lado, é visível por parte dos colaboradores da EMPRESA um comprometimento organizacional elevado, com altos níveis de assiduidade e de pontualidade. No que concerne a aspetos informais e menos perceptíveis, a cultura organizacional da EMPRESA apresenta traços conservadores, com ideias e valores que permanecem enraizados e que pouco mudam ao longo do tempo: por exemplo,

há uma segregação entre colaboradores femininos e masculinos, não só durante o horário de trabalho como nos intervalos, no entanto, esta é uma característica cultural amplamente aceite por todos, visto que não há uma rivalidade nem conflitos entre géneros na EMPRESA.

**2.3.3. Estrutura orgânica da EMPRESA.** A estrutura hierárquica da EMPRESA segue uma fusão entre a orientação clássica (apresenta características de coordenação centralizada nas funções mais diretamente ligadas à operação de máquinas) com uma vertente neoclássica, horizontal, verificada nas funções de gestão e direção, distinguindo-se aqui as tarefas mais complexas e ligadas à concetualização. Na perspetiva de Chiavenato (1999), em relação às diferentes disposições hierárquicas, transportada para a EMPRESA, a estrutura apresenta características mecanicistas, evidenciando-se um considerável grau de diferenciação horizontal, como se pode observar pelo organigrama (ver anexo A).

A EMPRESA está organizada em departamentos, que, por sua vez, dividem-se em áreas ou secções. Cada departamento tem um responsável ao qual estão subordinados os diferentes coordenadores de secção. Ao diretor executivo é atribuída a função de estabelecer os objetivos de organização da empresa e controlar a ação executiva da direção geral. A direção geral implementa os objetivos definidos pelo diretor executivo, estabelecendo uma estratégia de atuação para os diferentes departamentos. O diretor de cada departamento assegura, na área da sua responsabilidade, a implementação da estratégia definida pela direção geral. Os responsáveis e coordenadores de secção estão incumbidos de organizar os meios produtivos e outros que lhe estão afetos, sempre prevendo o cumprimento das estratégias do departamento (informação consultada através da intranet da EMPRESA, 2016).

A direção dos Recursos Humanos da EMPRESA é dividida pelas áreas de desenvolvimento, administrativa, gestão dos serviços médicos e da portaria. Ao diretor de Recursos Humanos compete as áreas de desenvolvimento e administrativa, ao passo que a área

de serviços médicos abarca um médico e uma enfermeira e na portaria laboram três porteiros, com turnos alternados entre si. As competências das diferentes áreas deste departamento estão sucintamente expressas no manual operativo dos Recursos Humanos da EMPRESA. Cabe às áreas de desenvolvimento e administrativa de Recursos Humanos as seguintes responsabilidades:

- (i) Analisar e processar os vencimentos em suportes magnéticos tendo em vista as transferências bancárias das remunerações e informações à contabilidade.
- (ii) Emitir os documentos de pagamento das retenções devidas à Segurança Social e Finanças.
- (iii) Proceder ao recrutamento, seleção e acolhimento do candidato selecionado, levando a cabo todos os procedimentos de admissão.
- (iv) Elaborar o plano de formação, de acordo com as necessidades expressas anualmente por cada diretor de departamento para o respetivo setor e aprovada pela direção geral.
- (v) Coordenar e controlar a implementação do plano de formação aprovado.
- (vi) Elaborar contratos de formação que permitam a implementação do referido plano.
- (vii) Elaborar o balanço anual dos resultados de formação.
- (viii) Reajustar o plano de formação de acordo com as necessidades.
- (ix) Analisar e descrever as funções, mantendo sempre atual o sistema, através de reuniões periódicas com os diversos departamentos.
- (x) Implementar as políticas de remuneração de acordo com as diretivas da direção geral.
- (xi) Monitorizar o nível de satisfação dos colaboradores.
- (xii) Coordenar a aplicação de sistemas de avaliação do desenvolvimento.
- (xiii) Implementar planos de desenvolvimento dos colaboradores.
- (xiv) Elaborar, conjuntamente com cada departamento e de acordo com o orçamento, o plano de necessidades de colaboradores.
- (xv) Despoletar o processo de recrutamento, conjuntamente com o diretor de cada departamento, visando a seleção dos diversos candidatos.

**2.3.4. Relações económico-financeiras e outras redes.** A EMPRESA tem vários acordos e parcerias, dependendo do tipo de atividade. Com empresas de *outsourcing* existe o acordo no contrato de colaboradores para trabalho temporário. Com organizações formadoras, privilegia-se a formação profissional, quer através da realização de estágios profissionais nas instalações da EMPRESA quer para execução de ações de formação pelos colaboradores da empresa, com formadores dessas mesmas organizações. A EMPRESA apresenta um vínculo com uma organização de *outsourcing* especializada em áreas de gestão estratégica, administrativa e comunicação e, no contexto acordado com esta empresa, realiza atividades de vertente administrativa tais como o processamento salarial, controlo de assiduidade e gestão da fiscalidade laboral. A EMPRESA faz parte da Associação Portuguesa de Fundação, tem uma comissão de trabalhadores cuja organização é composta por colaboradores efetivos e tem uma parceria com uma empresa de prestação de serviços de restauração, encontrando-se no piso superior das instalações da fábrica a proceder à preparação das refeições para os colaboradores e visitantes.

**2.3.5. Investimentos e posição no mercado.** Nos últimos anos a EMPRESA tem aumentado o seu volume de vendas, tendo, no último ano, um aumento de volume de negócios de quase 19% e apresenta, atualmente, um fluxo de exportação de produtos de cerca de 76%. Segundo o Diário Económico, está entre as melhores 400 pequenas e médias empresas nacionais (Marcelino & Deus, 2015).

**2.3.6. Gestão dos colaboradores.** O número de colaboradores da EMPRESA varia quase diariamente devido a necessidades pontuais de colaboração. Atualmente, existe uma média anual de 410 pessoas, 70% homens e 30% mulheres. A população feminina encontra-se, maioritariamente, no departamento dos acabamentos e funções administrativas e os homens

estão dispersos pelos departamentos de fundição, engenharia e de direção. As idades dos colaboradores variam entre os 19 anos e os 65 anos. O nível de escolaridade também é diversificado, desde o ensino básico até ao grau de mestrado. As funções são igualmente diversificadas, existindo um total de 60, como, por exemplo, operador de máquina de fundição, operador de escolha, operador de armazém, técnico de aprovisionamento e expedição, coordenador de produção ou de acabamentos e diretor técnico-comercial.

As remunerações obedecem às atuais normas salariais, desde o salário mínimo até valores ajustados às retribuições comuns de gestores e administradores. A atualização das retribuições poderá ser efetivada pela atualização obrigatória do salário mínimo nacional ou progressão na carreira. Os horários de trabalho são também diversificados. Sendo uma empresa com a política de nunca parar as máquinas, existem desde horários rotativos, horários noturnos e diurnos, a tempo inteiro e trabalho parcial. A respeito da tipologia de contratos de trabalho, há colaboradores com vínculo contratual efetivo e a termo certo, diretamente ligados à EMPRESA, e colaboradores a termo certo com vínculo às empresas de *outsourcing*. Analisando o relatório anual de Recursos Humanos da EMPRESA, referente a 2015, verifica-se que a taxa de absentismo sofre algumas oscilações durante o ano, dependendo da tipologia das ausências. As faltas são por motivos de doença prolongada, pontual, acidentes de trabalho, maternidade, paternidade ou mesmo injustificadas.

**2.3.7. Principais evoluções e tendências.** A EMPRESA prioriza a melhoria contínua do ponto de vista transversal na organização. A melhoria contínua é definida, no contexto organizacional, e segundo Imai (2007), como o comportamento incessante de todos os colaboradores e de todos os departamentos no aperfeiçoamento dos resultados. Na EMPRESA percebe-se esta aposta na melhoria contínua sobre vários ângulos: começando pela visão sociológica, aprofundando na engenharia, passando pela abordagem das relações

internacionais e porfiando na gestão financeira. De referir que esta filosofia é ensinada, desde início, aos novos colaboradores e está presente no dia-a-dia dos mesmos. Atualmente, existe o interesse em implementar as metodologias de organização Kaizen, estando já assimiladas e aplicadas nos espaços referentes ao Armazém da EMPRESA. O Kaizen tem como filosofia a melhoria contínua e a sua prática baseia-se na adoção de procedimentos de triagem, organização, limpeza, disciplina e higiene.

A EMPRESA acredita que a seleção para o preenchimento de vagas deverá ser iniciada internamente e só depois através de divulgação externa. Chiavenato (1999) defende que o recrutamento interno é largamente defendido pela generalidade das empresas, devido a custos inferiores que o externo, diminuição de riscos de incompatibilidade cultural entre a pessoa e a organização e uma oportunidade de evolução da carreira aos colaboradores atuais. A taxa de rotatividade na EMPRESA apresenta oscilações devido às necessidades pontuais de contratação (maior taxa de demissões quando a produção de determinadas peças termina e elevado número de admissões quando começa a produção de uma determinada peça em série para um cliente), traduzindo-se numa média real anual de 6%. A taxa de rotatividade é calculada, dividindo o numerador representado nas demissões, pelo denominador retratado no número de colaboradores no fim de cada mês. Deve-se distinguir o termo demissão do de rescisão para efeitos de cálculo da taxa de rotatividade total, em consequência da diferenciação praticada na EMPRESA. A demissão é a dispensa do colaborador por iniciativa da empresa e a rescisão é efetivada proativamente pelo colaborador.

A gestão dos colaboradores é bastante flexível, na medida em que há a contratação através de recrutamento e seleção feitos diretamente na direção de Recursos Humanos (trabalhadores a termo certo de média e longa duração) e feita indiretamente pelas empresas de *outsourcing* (contratos de duração de alguns dias ou algumas semanas). Os procedimentos ligados à seleção de novos colaboradores dependem do perfil funcional procurado. Se o

contrato do novo colaborador for com vínculo direto com a EMPRESA, então o recrutamento e seleção fica a cargo da direção dos Recursos Humanos, através da realização de entrevistas, e do responsável do departamento a acolher o novo colaborador.

**2.3.8. Produtos.** Os produtos fabricados e comercializados na EMPRESA, apesar de feitos com as mesmas tecnologias e, à primeira vista, serem semelhantes, apresentam destinos bastantes diversificados, sempre associados ao ramo de construção de automóveis. No entanto, a EMPRESA nem sempre produziu exclusivamente peças para automóveis, aliás, no início apenas produzia ferragens para a construção civil e indústria mobiliária, tendo, posteriormente, acrescentado a esta atividade o fabrico de fechaduras.

No armazém da EMPRESA são rececionados lingotes de alumínio, que posteriormente passam por um processo de fundição injetada. Este procedimento é da responsabilidade do departamento de fundição e consiste na fusão do alumínio em fornos com temperaturas de cerca de 700°C. Posteriormente, é transferido em colheres para fornos de manutenção e injetado o alumínio, sob alta pressão, dentro de uma cavidade denominada de molde. Esse molde difere já nesta fase, conforme as peças solicitadas pelos clientes da EMPRESA, existindo moldes mais simples com duas cavidades, ou mais complexos, com múltiplas cavidades. Após as peças serem moldadas e arrefecidas, estas necessitam de acabamento superficial, sendo transferidas para o departamento de acabamentos para terminar, através de procedimentos denominados de granalhagem e vibração, de forma a serem eliminadas rebarbas e a arredondar quinas e tornar a peça mais uniforme. Posteriormente, o departamento dos acabamentos embala as peças e a área do armazém gere os processos de expedição dos produtos.

**2.3.9. Clientes.** O leque de clientes da EMPRESA é considerado estático, sendo os clientes fixos nacionais a RENAULT, BORG WARNER e DELPHI e os clientes para

exportação internacional a PORSCHE, VOLKSWAGEN, a VALEO, a MANN HUMMEL, DAIMLER, FRANCAISE MECHANIQUE, WAHLER, ISPOL e a OPEL.

De seguida será apresentado o modelo obsoleto de avaliação do desempenho da EMPRESA, detalhado o novo modelo de avaliação, com descrição das etapas, procedimentos e instrumentos utilizados na sua conceção e implementação e serão apresentados os resultados da avaliação do desempenho obtidos numa amostra de colaboradores da EMPRESA.

#### **2.4. A avaliação dos colaboradores antes do novo modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA**

Este é o primeiro modelo de gestão do desempenho a ser implementado na EMPRESA, aplicável a todos os colaboradores e, como tal, torna-se oportuno sintetizar como era feita a avaliação dos colaboradores antes desta mudança. A avaliação do desempenho era desenquadrada de um modelo dinâmico da gestão de competências. Avaliava-se apenas para eventual progressão na carreira e para efeitos de rescisão contratual. A avaliação de todos os colaboradores era realizada no final de cada ano civil pelo superior hierárquico direto do avaliado. Em anexo B encontra-se o exemplo de uma ficha de avaliação obsoleta da EMPRESA com a utilização da técnica de escala gráfica. Quando a ficha é analisada, percebe-se que as competências avaliadas são as mesmas para todos os colaboradores da EMPRESA, sem diferenciação do grau de exigência esperado para competência de cada função. Os fatores de análise e avaliação eram a assiduidade, a pontualidade, a disciplina, a responsabilidade, a adaptação, o empenho, conhecimentos técnicos, relacionamento interpessoal, desempenho na função e capacidade de resolução de problemas, numa escala entre fraco, suficiente, bom e excelente. Avaliar o “desempenho na função” dentro deste modelo de avaliação do desempenho é um erro de redundância detetado na ficha de avaliação e quase que

incompreensível. A ficha era impressa, preenchida manualmente pelo avaliador e anexada ao dossier do avaliado. No caso dos colaboradores com contrato temporário, quando este aproximava-se do fim, o seu superior hierárquico direto analisava os resultados do desempenho do avaliado e a apreciação global era transmitida ao diretor dos Recursos Humanos. Em caso de haver interesse na retenção do colaborador, era proposto ao mesmo a contratação direta com a EMPRESA. Os colaboradores com contrato direto com a EMPRESA tinham, assim, a sua avaliação do desempenho secundarizada em termos de dinamização da sua carreira e gestão das suas competências.

## **2.5. Qual o propósito do novo modelo de avaliação do desempenho?**

Os objetivos delineados pela direção dos Recursos Humanos da EMPRESA para a implementação do modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA consistem na criação de uma cultura orientada para a excelência, reconhecimento do mérito de forma objetiva, aumento do nível de satisfação dos colaboradores, reforço da comunicação entre o colaborador e a sua chefia, comprometer os colaboradores com os resultados, avaliação de forma objetiva das contribuições individuais e melhorar os resultados individuais da EMPRESA. Desta forma, o modelo de gestão do desempenho apresenta uma perspetiva sistémica, evolutiva com ênfase nos princípios da transparência e da confidencialidade. A perspetiva sistémica suporta uma política integrada de gestão de pessoas nas vertentes de retribuição, desenvolvimento de carreira e de formação; a dinâmica evolutiva reforça a necessidade de ajuste contínuo, de forma a corresponder às necessidades da empresa. Em específico, os propósitos da avaliação individual do desempenho, enquadrada no modelo de gestão do desempenho, permitirão alinhar a formação com as necessidades específicas de desenvolvimento individual, potenciar a mobilidade na carreira, maximizar o desempenho individual, fomentar a excelência operacional e a promoção de uma lógica de aprendizagem contínua.

De modo a compreender as diferenças entre o antes e o depois da intervenção na reestruturação do modelo de avaliação do desempenho, foi feita uma tabela (tabela 6) com a sistematização dessas mesmas diversidades, no que concerne aos objetivos, o que avaliar, como avaliar e quem participa na avaliação.

Tabela 6

*Diferenças entre as avaliações na EMPRESA antes e depois da intervenção na reestruturação do modelo de avaliação do desempenho*

<b>Objetivos da avaliação</b>	<b>O que avaliar</b>	<b>Como avaliar</b>	<b>Quem participa na avaliação</b>
progressão na carreira; rescisão contratual	competências comportamentais e técnicas	questionário de avaliação; uma vez por ano, no início do ano civil; avaliador é a chefia direta do avaliado	todos os colaboradores da EMPRESA
gestão de carreira, de necessidades de formação, desenvolvimento individual, especialização, comprometimento individual com a organização	competências comportamentais e técnicas; objetivos financeiros, de cliente, de processo e de colaboradores	questionário de avaliação e entrevista entre avaliador e avaliado, uma vez por ano, avaliador é a chefia direta do avaliado; levantamento de necessidades formativas e de especialização	todos os colaboradores da EMPRESA

De seguida serão aprofundados os diferentes pólos sintetizados na tabela 6, no que concerne ao que é avaliado, como é feita a avaliação e quem participa no novo modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA.

## **2.6. O que é avaliado no novo modelo de avaliação do desempenho?**

O novo modelo de avaliação adotado pela EMPRESA compreende a avaliação por objetivos cumpridos e a avaliação de competências comportamentais e competências técnicas subjacentes a cada função. As competências avaliadas têm um peso de 30% e os objetivos

contribuem com 70% para a nota global de cada avaliado. Cada colaborador é avaliado num total de 13 competências: oito competências comportamentais, comuns a todos os participantes, mas com grau de exigência diferente, dependendo de cada função, e cinco competências técnicas, associadas às responsabilidades de cada função. As competências comportamentais a avaliar envolvem características pessoais que se traduzem em comportamentos com impacto no desempenho dos colaboradores. As competências técnicas a serem estimadas dependerão das características de cada função e baseiam-se na demonstração dos conhecimentos técnicos requeridos para uma determinada função e têm como finalidade fomentar a excelência operacional e a promoção de uma lógica de aprendizagem contínua. As competências comportamentais, medidas a todos os colaboradores (relembrando que são com grau de exigência diferente dependendo da função), são a capacidade de análise e sentido crítico, a iniciativa, a orientação para a melhoria contínua, a orientação para a ordem e qualidade, a orientação para o cliente, orientação para os resultados, a responsabilização e o trabalho em equipa. Quanto às competências técnicas são no total 45 as avaliadas e pode-se encontrar no anexo C a descrição, quer das competências comportamentais, quer das técnicas, bem como todos os graus de exigência para todas as competências.

Em relação aos objetivos/indicadores individuais e grupais consistem em fatores predominantemente quantitativos cuja avaliação permitirá aferir os contributos individuais e/ou de equipa para a consecução dos resultados de negócio. São avaliados os objetivos financeiros (indicadores de volume e custos de produção), relacionados com o Cliente (reclamações e prazos de resposta), com o processo (taxa de refugo, rotação de *stocks* e *performance* dos fornecedores) e com os colaboradores (taxas de formação, absentismo e sinistralidade).

## **2.7. Etapas do processo de desenho e de implementação do novo modelo de avaliação do desempenho**

O novo modelo de gestão do desempenho surgiu no decorrer de várias etapas. De seguida estão sistematizadas as diferentes fases, desde o processo de desenho do novo modelo de gestão do desempenho, passando pela etapa de implementação da avaliação do desempenho e terminando na interpretação dos resultados individuais obtidos na avaliação do desempenho. Apesar de na presente dissertação este sistema de gestão do desempenho ter uma etapa final que encerra na apresentação dos resultados da avaliação das competências e sugestões de melhoria ao atual projeto, deve-se, contudo, encarar um modelo de gestão do desempenho como um processo cíclico, como defende Mitrani et al. (1994), em que após essa análise e interpretação dos resultados do desempenho, o responsável pelo modelo de gestão do desempenho encaminha os avaliados para necessidades relevantes de formação e procede-se a uma gestão da carreira e da remuneração dos colaboradores. A seguir é apresentada uma síntese das várias etapas ocorridas na reestruturação do modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA.

**ETAPA 1 – março de 2015.** Foi realizada uma reunião entre a direção geral e a direção dos Recursos Humanos da EMPRESA, tendo ficado definido que seria necessária uma avaliação do desempenho que integrasse a avaliação dos objetivos atingidos, tais como indicadores de vendas e de produção e a avaliação das competências comportamentais e técnicas de cada colaborador. O desenho de um novo modelo de gestão do desempenho ficaria totalmente a cargo da direção dos Recursos Humanos. Foi também estipulado que os resultados da avaliação do desempenho seriam canalizados para o levantamento de necessidades de formação e de gestão da carreira, o que até agora não sucedia. Durante a reunião ficaram determinadas quais as tarefas gerais associadas ao desenho e implementação do novo modelo

de gestão do desempenho: recolha de informação acerca da descrição de funções, catalogação das competências a serem avaliadas, construção de questionários de avaliação do desempenho e aplicação de um questionário piloto, ações de formação aos avaliadores, implementação da avaliação oficial do desempenho, análise e interpretação dos resultados, entrevistas entre avaliador e avaliado acerca dos resultados da avaliação do desempenho e levantamento de necessidades de formação, bem como identificação da possibilidade do avaliado para o exercício de novas funções.

**ETAPA 2 – abril de 2015.** A recolha de informação foi realizada pela direção dos Recursos Humanos durante o mês de abril de 2015 e consistiu na identificação, descrição das funções (exemplo de descrição da função de coordenador de acabamentos no anexo D) e identificação das competências para cada função existente na EMPRESA.

**ETAPA 3 – maio a novembro de 2015.** Durante os meses de maio e de novembro de 2015 foi feita a criação por parte da direção dos Recursos Humanos de um dicionário com todas as competências e os diferentes graus de especialização de cada competência (anexo C). Foram elaborados os perfis funcionais com as competências e respetivo nível esperado para cada função (exemplo de perfil funcional de coordenador de acabamentos da EMPRESA em anexo E). Os números à direita de cada competência, na ficha funcional, correspondem ao nível esperado, conforme o dicionário de competências. Ou seja, por exemplo para a competência “iniciativa”, o coordenador de acabamentos está nivelado com o número três do grau de exigência esperado, e, segundo o dicionário de competências, “realiza um planeamento de médio prazo. Investiga o contexto do negócio e os seus intervenientes, observando os padrões e tendências. Concentra a sua atenção em áreas de potencial crescimento para a Empresa.

Realiza ações para criar oportunidades ou evitar crises futuras, com um planeamento a médio prazo.”

**ETAPA 4 – outubro a dezembro de 2015.** Entre outubro e dezembro de 2015 a direção dos Recursos Humanos procedeu à criação dos questionários de avaliação do desempenho para todos os colaboradores (exemplo de um questionário da avaliação do desempenho em anexo F). Na terceira semana de outubro de 2015, foram aplicados questionários de avaliação do desempenho apenas aos coordenadores de fundição da EMPRESA pelos seus superiores hierárquicos diretos, de forma a ser testado o método de avaliação desenhado.

**ETAPA 5 – novembro de 2015.** O passo seguinte da implementação do sistema de gestão do desempenho da EMPRESA foi a realização de ações de formação aos avaliadores, coordenadas pela direção dos Recursos Humanos, ocorridas na primeira semana de novembro de 2015 nas instalações da EMPRESA.

**ETAPA 6 – dezembro de 2015 e abril de 2016.** Entre dezembro de 2015 e abril de 2016 deu-se lugar ao preenchimento dos questionários de avaliação do desempenho de todos os avaliados e colaboradores da EMPRESA, por parte dos avaliadores, os superiores hierárquicos dos avaliados.

**ETAPA 7 – dezembro de 2015 a maio de 2016.** A análise e interpretação dos resultados da avaliação do desempenho foi efetuada à medida que os avaliadores foram enviando os questionários preenchidos para a direção dos Recursos Humanos. Paralelamente à interpretação dos resultados, é feito o levantamento de necessidades formativas e identificação de potencial para o exercício de novas funções.

**ETAPA 8 – fevereiro a junho de 2016.** Após concluída a fase de tratamento estatístico, são feitas entrevistas entre o avaliador e o avaliado de forma a obter o *feedback* deste último. Esta entrevista permite valorizar, não só, a opinião do avaliado, como perceber se houve fatores individuais, psicológicos, familiares ou entre pares que condicionaram os resultados da avaliação do desempenho (anexo G). Durante a entrevista, o avaliador avalia se o avaliado tem considerável potencial para abraçar outra função, e em caso positivo a proposta é enquadrada numa lista designada de “potenciais” e avaliada em reunião de direção oportuna. A fase das entrevistas, apesar de não fazer parte da presente pesquisa, valoriza-se esta componente autocrítica e direta entre avaliador e avaliado do processo de avaliação.

## **2.8. Periodicidade da nova avaliação do desempenho**

A EMPRESA adotou uma frequência de avaliação dos objetivos/indicadores individuais e grupais em quatro vezes por ano, ou seja, trimestral, ao passo que a avaliação individual das competências comportamentais e técnicas ocorre uma vez por ano e no final de cada ano civil. As entrevistas entre o avaliador e o avaliado não apresentam uma data definida, mas deverão ocorrer após o preenchimento do questionário pela sua chefia num momento combinado entre ambos, por norma após todas as avaliações terem sido feitas. Contudo, o avaliado deverá ser comunicado da data e hora da entrevista com antecedência de, no mínimo, uma semana, de modo a ambas as partes se prepararem para a mesma. Quanto à realização das ações de formação, no âmbito do levantamento das necessidades formativas individuais, a data e hora irão depender da temática das mesmas, ou seja, existindo a possibilidade de serem realizadas no edifício da EMPRESA, esta disponibiliza uma sala própria com equipamento necessário para a formação, com formador interno ou externo à organização. Se o local depender de empresas formadoras externas, cabe à direção dos Recursos Humanos o contato e

a negociação com essas mesmas empresas da data, hora e local para a formação do colaborador com as necessidades formativas.

## 2.9. Quem participa na gestão do desempenho da EMPRESA?

Os intervenientes no novo processo de gestão do desempenho são todas as pessoas que exerçam atividades permanentemente na EMPRESA e que nela estejam a executar tarefas numa determinada função/posto de trabalho há, pelo menos, seis meses. A avaliação do desempenho é unidirecional, ou seja, o avaliador é a chefia direta do colaborador avaliado. Em relação à escolha dos avaliadores e avaliados a tabela 7 referencia quem avalia quem ao longo de todo o processo de avaliação do desempenho na EMPRESA.

Tabela 7

*Ligação entre avaliadores e avaliados no processo na EMPRESA*

<b>Avaliadores</b>		<b>Avaliados</b>
Diretor Geral	»	Diretores e Responsáveis
Diretores e Responsáveis	»	Coordenadores
Coordenadores	»	Técnicos

No entanto, o presente estudo empírico, contempla uma amostra de participantes no novo modelo de avaliação do desempenho, cujos resultados da avaliação serão posteriormente analisados, interpretados e relacionados com características sociodemográficas.

**2.9.1. Caracterização da amostra de participantes avaliados no novo modelo de avaliação do desempenho.** Os dados da presente amostra foram recolhidos entre outubro de 2015 e março de 2016, correspondente à duração do estágio curricular ocorrido na EMPRESA.

No momento do presente estudo encontrava-se um total de 418 colaboradores em laboração na EMPRESA, das quais 279 abrangem as funções diretas. Por conseguinte, considera-se que, de todos os colaboradores indiretos, cuja população total ponderada na atual pesquisa corresponde a 139 indivíduos, a amostra do presente estudo empírico acomoda um total de 82 participantes avaliados em funções indiretas. A diferença entre as designações de diretos e indiretos, encontra-se na função e posto de trabalho de cada um. As atividades profissionais dos colaboradores diretos englobam o contato direto e contínuo com as máquinas de produção das peças, estando neste contexto envolvidos os operadores de máquina e de escolha dos produtos. Os colaboradores indiretos e pertencentes, parcialmente, a esta amostra, correspondem a todos os outros colaboradores, tais como operadores de armazém, vendedores, coordenadores, diretores, técnicos de logística e engenheiros.

Sendo uma empresa que valoriza as diferenças de género, no contexto da distinção de funções profissionais mais masculinas ou mais femininas, não é de admirar que da amostra resultem 9 mulheres e 73 homens avaliados. Mesmo nas funções de escritório evidencia-se esta segregação, cuja justificação apresentada pela EMPRESA direciona-se para a capacidade de concentração, delicadeza e multitarefas simultâneas ser maior nas mulheres e a capacidade física e resistência destacar-se nos homens. A tabela 8 apresenta as características sociodemográficas da amostra de participantes na avaliação do desempenho realizada na EMPRESA.

Tabela 8

*Características sociodemográficas da amostra*

		<b>Amostra (n=82)</b>	
		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Masculino	73	89,00
	Feminino	9	11,00
<b>Idade (anos)</b>	22 - 30	26	31,70
	31 - 40	24	29,30
	41 - 50	25	30,50
	51 - 60	7	8,50
<b>Antiguidade (anos)</b>	0 - 5	38	46,34
	6 - 10	10	12,20
	11 - 15	11	13,41
	16 - 20	10	12,20
	21 - 25	7	8,54
	26 - 30	3	3,66
	>= 31	3	3,66
<b>Turno de Trabalho (horas: minutos)</b>	06:00 - 14:30	5	6,10
	07:00 - 15:30	1	1,22
	08:00 - 17:00	8	9,76
	08:30 - 17:30	1	1,22
	09:00 - 18:00	19	23,17
	14:00 - 22:30	5	6,10
	22:00 - 06:30	19	23,17
	Rotativo	24	29,27
<b>Tipo de vínculo</b>	Sem termo	53	64,63
	Termo certo	29	35,37

Pela análise das variáveis sociodemográficas pode-se constatar que a EMPRESA é uma organização com colaboradores jovens, tanto a respeito de idade como de antiguidade. Do total de 16 departamentos existentes na EMPRESA foi possível abranger sete departamentos e, de um total de 33 funções respeitante aos indiretos, avaliaram-se 25 funções. A tabela 9 reflete todos os departamentos e funções da amostra de colaboradores avaliados e o número de participantes respeitante a cada função.

Tabela 9

*Distribuição da amostra de avaliados em relação à função desempenhada na EMPRESA*

<b>Departamento</b>	<b>Função</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Acabamentos (AC)	Coordenador AC	6	7,32
	Responsável Controlo de Processo AC	1	1,22
	Técnico de Controlo de Processo AC	6	7,32
<b>Total AC</b>		<b>13</b>	<b>15,86</b>
Técnico-Comercial (DTC)	Assistente de Projeto	1	1,22
	Gestor de Produto	4	4,88
<b>Total DTC</b>		<b>5</b>	<b>6,10</b>
Engenharia de Produção (EP)	Engenheiro de Produção	2	2,44
Fundição (FU)	Coordenador FU	5	6,10
	Montador de Moldes	3	3,66
	Responsável Controlo de Processo FU	1	1,22
	Técnico de Controlo de Processo FU	9	10,98
<b>Total FU</b>		<b>18</b>	<b>21,96</b>
Logística (LOG)	Operador Administrativo de Armazém	1	1,22
	Operador de Armazém	4	4,88
	Técnico Administrativo de Expedição	1	1,22
	Técnico de Aprovisionamento	1	1,22
	Técnico de Embalagens	1	1,22
	Técnico de Logística	2	2,44
<b>Total LOG</b>		<b>10</b>	<b>12,20</b>
Manutenção de Equipamentos (ME)	Coordenador Técnico ME	2	2,44
	Eletromecânico	13	15,85
	Serralheiro ME	1	1,22
	Técnico de Armazém de Manutenção	1	1,22
	Técnico de Manutenção Preventiva	1	1,22
<b>Total ME</b>		<b>18</b>	<b>21,95</b>
Manutenção de Ferramentas (MF)	Coordenador Técnico MF	3	3,66
	Mecânico de Moldes	1	1,22
	Responsável MF	1	1,22
	Serralheiro de Moldes	11	13,41
<b>Total MF</b>		<b>16</b>	<b>19,51</b>

A tabela 10 representa a análise estatística das variáveis idade e antiguidade, no que concerne a média, moda, mediana, desvio-padrão, mínimo, máximo e amplitude da amostra dos avaliados da EMPRESA.

Tabela 10

*Análise estatística da amostra em função da média, mediana, moda, desvio padrão, mínimo, máximo e amplitude das variáveis idade e antiguidade*

	<b>Idade</b>	<b>Antiguidade</b>
<b>Média</b>	38,02	10,77
<b>Mediana</b>	36	9,5
<b>Moda</b>	31	2
<b>Desvio Padrão</b>	9,038	9,8
<b>Mínimo</b>	23	1
<b>Máximo</b>	61	44
<b>Amplitude</b>	38	43

## **2.10. Método, procedimentos e instrumentos utilizados no processo de desenho e de implementação do novo modelo de avaliação do desempenho**

Após serem expostas, de forma sintetizada, as várias etapas do processo de reestruturação do modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA, de seguida será feita a apresentação detalhada dessas mesmas etapas, segmentadas por data, com aprofundamento dos procedimentos e instrumentos utilizados em cada uma das fases.

**2.10.1. Análise e descrição das funções.** O primeiro passo no desenho de um novo modelo de gestão do desempenho da EMPRESA foi a recolha de informação, ocorrida em abril de 2015, associada às tarefas e responsabilidades subjacentes a cada função: a descrição das funções (exemplo em anexo D). Apesar de já haver registos acerca da descrição de cada função, houve a necessidade de rever e atualizar, se necessário, a descrição das funções. O

procedimento de descrição das funções foi feito utilizando o *Microsoft Word*, através de entrevistas feitas pela direção dos Recursos Humanos às chefias diretamente dependentes dos diretores de departamento e supletivamente aos próprios titulares dos postos de trabalho. Finalizado o processo de descrição das funções a mesma foi revista pelo diretor do departamento de cada função e introduzida no sistema informático, constituindo, desta forma a validação e garantia de ser a última versão da descrição de cada função.

**2.10.2. O dicionário de competências e o perfil funcional.** Na posse da descrição de todas as funções, a direção dos Recursos Humanos, procedeu à criação, entre maio e novembro de 2015, de um dicionário com todas as competências comportamentais e técnicas de todas as funções (anexo C) em formato *Microsoft Word*, com a distinção de diversos níveis de especialização e sua concetualização. Através da descrição de funções, conjugada com o dicionário de competências, a direção dos Recursos Humanos delineou o perfil funcional de cada função, também em *Microsoft Word* (exemplo de perfil funcional em anexo E), com as competências e respetivo grau de especialização dessas mesmas competências. Por sua vez, o perfil funcional de cada função serviu de base na construção dos questionários de avaliação do desempenho, através do *Microsoft Excel*.

**2.10.3. Os questionários do novo modelo de avaliação do desempenho.** Os questionários de avaliação do desempenho da EMPRESA foram elaborados pela direção dos Recursos Humanos só a partir de outubro de 2015 porque no mês de julho do mesmo ano houveram muitos colaboradores em época de férias e no mês de setembro ocorreram muitas formações acerca de não conformidades de produtos, em consequência do *feedback* de clientes, um processo previsto anualmente nesta altura do ano.

A avaliação do desempenho da EMPRESA foi medida utilizando a conhecida escala gráfica. Sousa et al. (2006) argumentam que o método de escala gráfica é o mais utilizado, divulgado e simples, no entanto exige muitos cuidados para serem eliminados a subjetividade e o pré-julgamento por parte do avaliador. Esta forma de avaliar, por um lado, é de fácil planeamento e construção, simples, de clara compreensão e de ser utilizada pelos avaliadores, simplifica na comparação dos resultados e oferece rápida revisão e comparação com avaliações anteriores (Chiavenato, 1999). Como se pode ver em exemplo no anexo F, os questionários são constituídos, na primeira página, pela identificação do avaliador e nota global, na segunda página pela avaliação dos objetivos financeiros, de processo, de cliente e de pessoas, inerentes a cada função, sendo preenchidos e monitorizados regular e diretamente pelo avaliador e, na terceira página, pela avaliação das oito competências comportamentais e cinco competências técnicas, bem como identificação de necessidades de formação, cujo tratamento dos dados fica a cargo da direção dos Recursos Humanos.

Os objetivos e indicadores são estipulados pelo diretor de cada departamento e têm como finalidade comprometer os colaboradores com os objetivos/missão da empresa, responsabilizar os colaboradores, avaliando os resultados obtidos através do seu desempenho e maximizar esse mesmo desempenho. A definição dos objetivos a serem avaliados por cada colaborador, no modelo de avaliação do desempenho da EMPRESA, é feita numa perspetiva integrada, numa ótica de *Balanced Scorecard*. Kaplan e Norton (n.d., citado em Câmara, 2012), argumentam que o *Balanced Scorecard* torna a avaliação mais completa ao integrar objetivos individuais com os objetivos globais envolvendo dinâmicas globais da organização com o foco individual de avaliação (Rezende, 2003). Por um lado, a empresa, através dos objetivos financeiros e direcionados para o cliente, pretende medir os indicadores de volume de produção/faturação, custos de produção, índice de reclamações e prazo médio de resposta, e, por outro lado, com os objetivos de processo e direcionados para os colaboradores, avalia a

rotação de *stocks*, a *performance* dos fornecedores, a taxa de formação, de absentismo e o índice de sinistralidade. Apesar de existirem vários contextos de aplicação do *Balanced Scorecard*, a EMPRESA adotou o denominado *Balanced Scorecard* individual que, segundo Rezende (2003), corresponde à gestão do desempenho em cada posto de trabalho, ao fornecimento de respostas acerca do desempenho de cada colaborador, favorecendo-se a possibilidade de criar acordos de trabalho em toda a hierarquia de uma organização. O *Balanced Scorecard* individual, segundo Rezende (2003), potencia o desenvolvimento da aprendizagem contínua e a discussão sobre o desempenho individual.

No que concerne às competências, a estrutura da sua avaliação segue o método de escala gráfica, cujas competências são medidas num intervalo de um a cinco. De referir que o avaliador preenche o questionário através de computador, utilizando o programa *Excel*. Foi criado em cada um dos questionários uma hiperligação para cada competência de cada função com a definição já nivelada dessa mesma competência esperada para cada avaliado. O avaliador, ao clicar com o rato nessa hiperligação com a palavra “info” surge uma pequena janela com a definição da competência consoante o nível esperado (ver na figura 10 o exemplo de hiperligação para a competência “capacidade de análise e sentido crítico”). Esta hiperligação permite ao avaliador poupança de tempo, visto que não necessita de procurar, no momento da avaliação, no dicionário de competências, pela competência e respetivo nível esperado presente no perfil funcional.

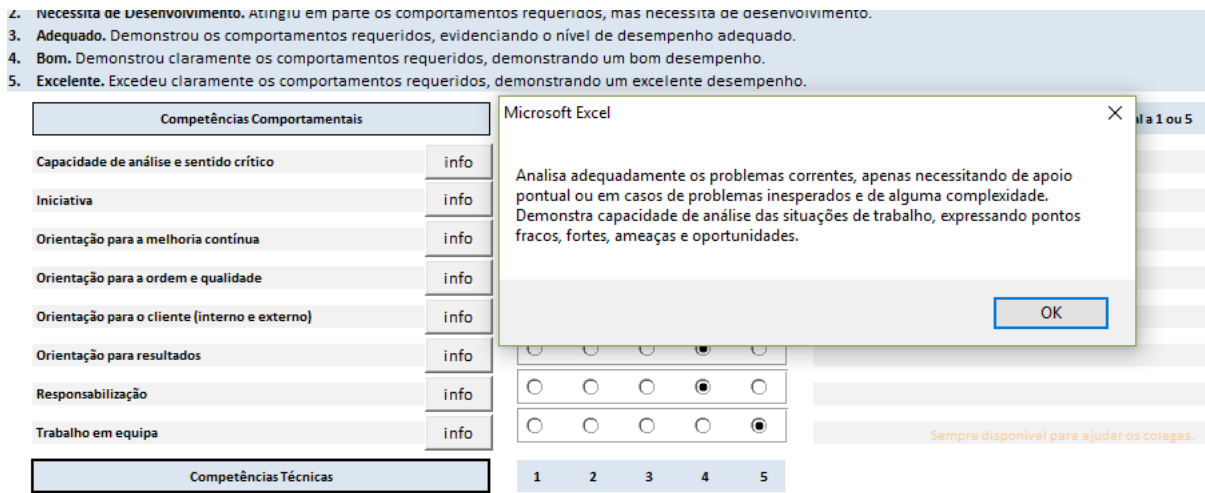


Figura 10. Exemplo de janela criada para a avaliação do desempenho da EMPRESA com a descrição e nível esperado da competência “capacidade de análise e sentido crítico”.

**2.10.4. Método desenhado para a análise e interpretação dos resultados da nova avaliação do desempenho.** Durante a construção do modelo de questionário para a avaliação do desempenho foi feita a elaboração dos níveis de avaliação quantitativos e qualitativos de enquadramento real (tabela 11) ainda no decorrer de outubro de 2015. A conversão na menção qualitativa é feita após o somatório do resultado final da avaliação do desempenho de cada colaborador e serve para simplificar a leitura da nota obtida. A direção de cada departamento terá acesso aos resultados de todos os colaboradores da sua área, com informação da nota quantitativa e qualitativa.

Tabela 11

*Escala qualitativa da avaliação do desempenho da EMPRESA*

Nível	Intervalo de pontos
Insuficiente	13 ≤ 25
Necessita de desenvolvimento	> 25 ≤ 38
Adequado	>38 ≤ 51
Bom	> 51 ≤ 59
Excelente	> 59

Uma vez que são 13 as competências avaliadas e a escala é de um a cinco, a cotação mínima possível é de 13 e a máxima de 65. Os resultados de cada avaliado serão contextualizados numa tabela elaborada em *Excel*, desenhada para integrar os colaboradores todos de determinada função e respetivas competências avaliadas. Os resultados médios de cada competência de cada função são convertidos num gráfico configurado em radar, como demonstra o gráfico 3 a seguir, para o exemplo de um coordenador de acabamentos, de maneira a serem rapidamente contextualizados o nível real com o nível total possível da função.

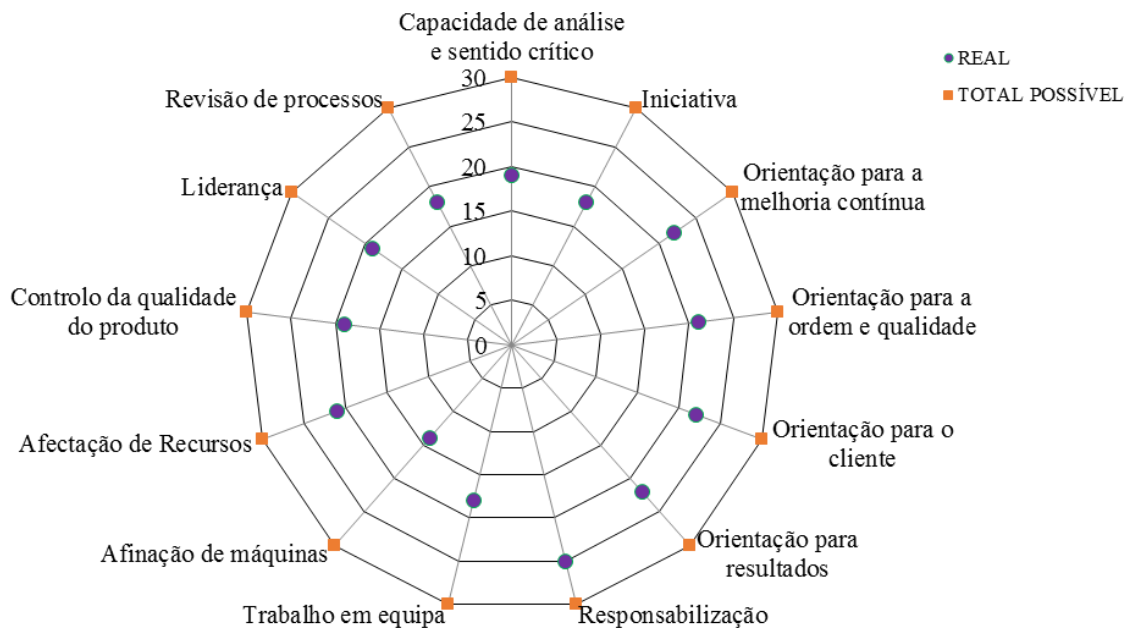


Gráfico 3. Representação em radar do nível real comparado com o total possível dos resultados da avaliação do desempenho para um coordenador de acabamentos da EMPRESA.

#### 2.10.5. Ações de formação acerca do novo modelo de avaliação do desempenho.

Após o desenho do novo modelo de avaliação do desempenho, foi feita a realização de ações de formação aos avaliadores, coordenadas pela direção dos Recursos Humanos, ocorridas na

primeira semana de novembro de 2015 nas instalações da EMPRESA. De um total de 34 formandos e cinco ações de formação, resultou uma média em cada ação de formação de sete participantes, com a duração de uma hora, em média. Os propósitos da formação aos avaliadores envolvem a transmissão dos objetivos da avaliação, das componentes a serem avaliadas (objetivos/indicadores individuais e globais a concretizar, competências comportamentais e competências técnicas), da forma como os colaboradores são avaliados (através de questionário), bem como formatar os avaliadores com conceitos de tendência central, efeito de semelhança, efeito de halo e proximidade temporal, para tornar os resultados o mais fiáveis possível. As questões principais levantadas pelos avaliadores/formandos durante as ações de formação foram: de que forma comparavam o nível real de desempenho de um colaborador com o nível esperado de cada competência; qual o prazo para preenchimento e devolução dos questionários e quais os propósitos e finalidade da avaliação das competências e dos objetivos.

**2.10.6. O questionário piloto da nova avaliação do desempenho.** Antes da implementação efetiva da avaliação do desempenho, foi feito um questionário piloto, na terceira semana de outubro de 2015, para os colaboradores com a função de coordenador de fundição, com o intuito de testar o modelo de avaliação do desempenho. Estes participantes foram novamente avaliados na fase oficial da avaliação do desempenho, especificamente em janeiro de 2016, contudo, o avaliador da fase piloto e o avaliador da fase oficial foram pessoas diferentes porque houveram mudanças internas na EMPRESA, nomeadamente alteração de diretor de fundição, o avaliador dos coordenadores de fundição. As oito competências comportamentais (capacidade de análise e sentido crítico, iniciativa, orientação para a melhoria contínua, orientação para a ordem e qualidade, orientação para o cliente, orientação para os resultados, responsabilização e trabalho em equipa), bem como o seu nível esperado, foram as

mesmas nas fases piloto e a fase oficial da avaliação, ao passo que a competência técnica “higiene e segurança” foi trocada pela competência “afetação de recursos”, como evidencia a comparação das mesmas no anexo I, com a respetiva pontuação obtida. Esta alteração de competências técnicas avaliadas foi motivada pelo novo avaliador, apreciada e aprovada em reunião entre a direção dos Recursos Humanos e esse mesmo avaliador, ocorrida ainda janeiro de 2016 e antes da segunda avaliação do desempenho aos coordenadores de fundição. O avaliador justificou a alteração com critérios de prioridade, ou seja, apesar das duas competências estarem subjacentes às responsabilidades do coordenador de fundição, a competência “afetação de recursos” foi considerada mais pertinente, tendo em consideração os objetivos gerais definidos pela direção geral da EMPRESA respeitantes ao ano de 2015, como a retenção de custos associados à produção.

**2.10.7. Execução da avaliação oficial do desempenho.** Entre dezembro de 2015 e abril de 2016 os avaliadores efetuaram a avaliação oficial do desempenho de cada um dos seus colaboradores supervisionados. A direção dos Recursos Humanos enviou, por e-mail, as fichas de avaliação do desempenho em formato *Excel*, personalizadas de cada avaliado, para a sua chefia direta, com papel de avaliador. Os questionários preenchidos pelos avaliadores foram enviados gradualmente para a direção dos Recursos Humanos ao longo dos meses de dezembro de 2015 e de abril de 2016.

**2.10.8. Apresentação e discussão dos resultados obtidos da amostra da nova avaliação do desempenho.** Os dados a seguir apresentados correspondem à análise e interpretação dos resultados obtidos no que concerne às competências comportamentais e técnicas avaliadas no novo modelo de gestão do desempenho. Os objetivos avaliados na ótica do *Balanced Scorecard* não serão alvo de interpretação dos resultados na presente dissertação

porque são avaliados em ciclos trimestrais e apreciados globalmente ao fim de um ano. Como já mencionado, os dados interpretados na presente amostra foram recolhidos entre outubro de 2015 e março de 2016.

Os programas informáticos SPSS e o *Excel* foram utilizados para o tratamento dos dados resultantes da nova avaliação do desempenho da amostra dos colaboradores com funções descritas na tabela 9, e correlacionados com as características sociodemográficas já apresentadas dessa mesma amostra na tabela 8: género, idade, antiguidade, turno de trabalho e tipo de vínculo. À medida que os questionários foram devolvidos, devidamente preenchidos a partir de dezembro de 2015 até março de 2016, foi utilizado, para cada questionário, o método já descrito de análise e interpretação dos resultados, ou seja, foi feito o somatório da pontuação quantitativa de cada resultado individual, conversão em escala qualitativa da nota obtida, conforme os critérios da tabela 11, e integração dos valores nas tabelas em *Excel* com os resultados distribuídos por função. Os quadros no anexo H apresentam os resultados individuais de cada um dos sujeitos avaliados, diferenciados por cada uma das funções. Para salvaguardar a identidade das pessoas foi colocada uma designação em substituição do nome com as iniciais da respetiva função exercida. Os gráficos em radar nas folhas de *Excel* em cada uma das funções analisadas surgem automaticamente preenchidos depois de configurar previamente as células de cada folha de *Excel* com informação da nota média obtida pelos colaboradores de cada função.

A tabela 12 contabiliza o número de avaliados que atingiram determinada pontuação. É apresentada a pontuação e a percentagem de pontuação, em simultâneo, para haver uma facilitação da leitura e interpretação.

Tabela 12

*Distribuição da amostra por pontuação e percentagem de pontuação quantitativa da avaliação do desempenho*

<b>Pontuação</b>	22	27	29	30	31	32	34	35	36	37	38	39	40	41	42
<b>% pontuação</b>	34%	42%	45%	46%	48%	49%	52%	54%	55%	57%	58%	60%	62%	63%	65%
<b>Total</b>	1	1	2	4	3	3	2	5	3	5	3	4	2	4	2
<b>Pontuação</b>	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	57	
<b>% pontuação</b>	66%	68%	69%	71%	72%	74%	75%	77%	78%	80%	82%	83%	85%	88%	
<b>Total</b>	3	4	2	5	1	3	4	5	3	1	1	2	3	1	

Na tabela 13 é apresentada a estatística descritiva realizada aos resultados obtidos na avaliação do desempenho, nomeadamente as medidas de tendência central média, mediana, desvio padrão, mínimo, máximo e amplitude.

Tabela 13

*Análise estatística da amostra em função da média, mediana, desvio padrão, mínimo, máximo e amplitude das variáveis pontuação quantitativa e percentagem da pontuação quantitativa*

	<b>Pontuação quantitativa</b>	<b>% Pontuação quantitativa</b>
<b>Média</b>	41,46	63,80
<b>Mediana</b>	41	63,00
<b>Desvio Padrão</b>	7,959	12,25
<b>Amplitude</b>	35	54,00
<b>Mínimo</b>	22	34,00
<b>Máximo</b>	57	88,00

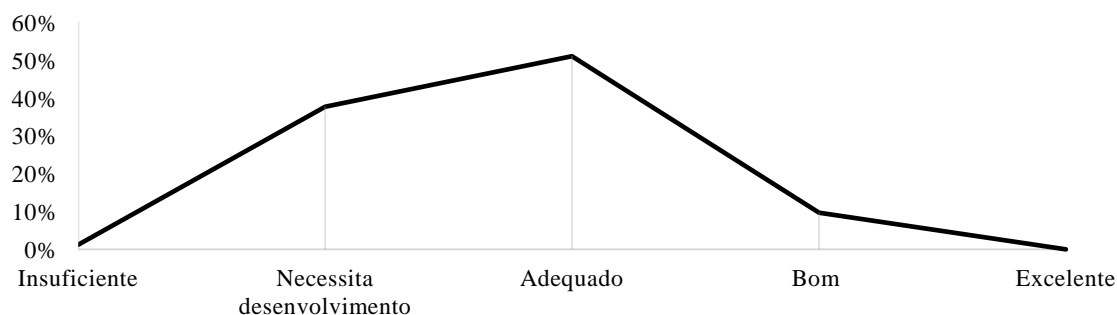
Para uma leitura mais fácil da conotação qualitativa, de seguida apresenta-se, na tabela 14, o resumo do número de pessoas que tiveram determinada pontuação com as variáveis qualitativas e número de colaboradores.

Tabela 14

*Distribuição da amostra em função da pontuação qualitativa*

Nível	Intervalo de pontos	Nº	%
Insuficiente	13 <= 25	1	1,22
Necessita de desenvolvimento	> 25 <= 38	31	37,80
Adequado	>38 <= 51	42	51,22
Bom	> 51 <= 59	8	9,76
Excelente	> 59	0	0,00
<b>Total</b>		82	100,00

A seguinte representação gráfica (gráfico 4) facilita o reconhecimento que o presente modelo de avaliação torna os resultados bastante exigentes, em comparação com a ideologia de curva de Gauss sugerida por Câmara et al. (2001).



*Gráfico 4. Distribuição da percentagem do número de colaboradores por pontuação qualitativa.*

De seguida são apresentados os resultados por função. O gráfico 5 representa a média de pontuação para cada função.

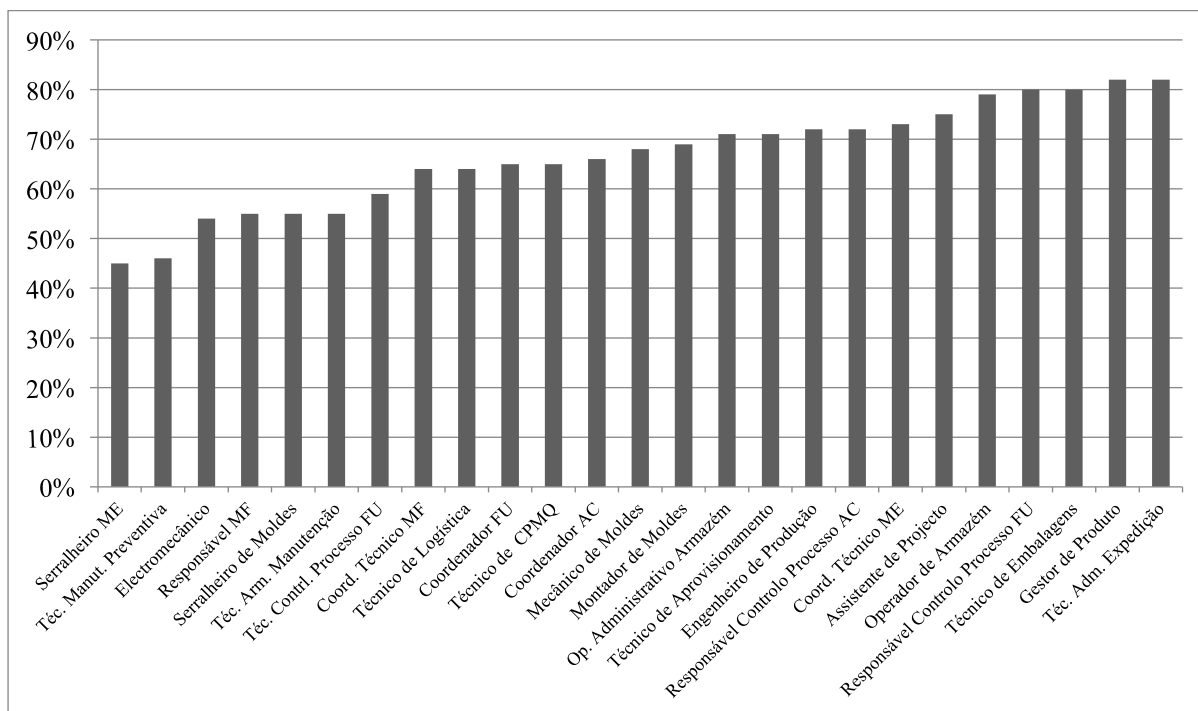


Gráfico 5. Distribuição da percentagem das médias de pontuação por função.

No gráfico 6 é feita a comparação da pontuação com a variável “idade” e o gráfico 7 compara a pontuação com a variável “antiguidade”.

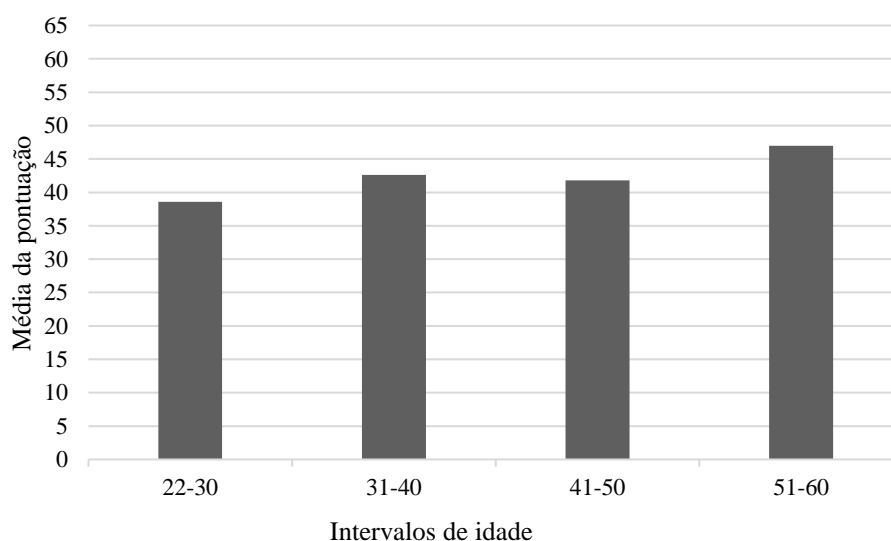


Gráfico 6. Distribuição da média de pontuação por intervalos de idade dos avaliados.

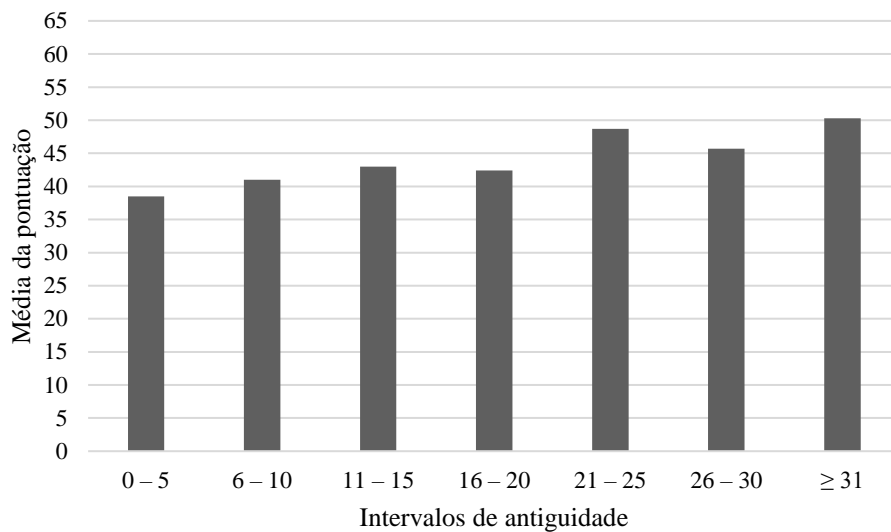


Gráfico 7. Distribuição da média de pontuação por intervalos de antiguidade dos avaliados.

Quando é analisada a correção entre as variáveis “idade” e “antiguidade” com a pontuação, aplicando o coeficiente de *Pearson*, calculado através do SPSS, percebe-se que, apesar de fraca, existe uma correção positiva, principalmente entre a antiguidade e a pontuação, como observa-se na tabela 15.

Tabela 15

*Relação da idade e antiguidade com a pontuação da avaliação do desempenho aplicando o coeficiente de Pearson ( $\rho$ )*

<i>n</i> = 82			
	<b>Idade</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Pontuação</b>
<b>Idade</b>	1	0,674	0,271
<b>Antiguidade</b>	0,674	1	0,442
<b>Pontuação</b>	0,271	0,442	1

Comprova-se que entre a idade e a pontuação há uma correlação positiva muito ligeira, ou seja, o fator idade não condiciona significativamente a pontuação obtida ( $\rho = 0.271$ ). No que respeita à antiguidade, já existe uma relação moderada com a pontuação, ou seja, há uma

tendência, apesar de pouco significativa, para que os colaboradores com mais antiguidade tenham pontuações mais elevadas ( $\rho= 0.442$ ). Invoca-se, no caso da antiguidade, a mesma justificação dada ao fator tipo de vínculo, em que os anos de experiência correlacionam-se de forma positiva com os resultados da avaliação do desempenho.

No que concerne à comparação dos dados pela variável “género”, constata-se que as mulheres, apesar de serem em número inferior, apresentam uma média ligeiramente superior, como se averigua na tabela 16.

Tabela 16

*Distribuição da média de pontuação e percentagem de pontuação por género*

<b>Género</b>	<b>Pontuação média</b>	<b>% Pontuação</b>
Feminino	43,2	73,22
Masculino	41,2	69,83

De seguida, apresentam-se os resultados (tabela 17) aplicando a variável “departamento”.

Tabela 17

*Distribuição da média e percentagem de pontuação por departamento e número de avaliados*

<b>Departamento</b>	<b>N.º Avaliados</b>	<b>Pontuação média</b>	<b>% Pontuação</b>
Acabamentos	13	43,6	73,90
Técnico-Comercial	5	52,6	89,15
Engenharia de Produção	2	47	79,66
Fundição	18	41,2	69,83
Logística	10	48,6	82,37
Manutenção de Equipamentos	18	37,6	63,73
Manutenção de Ferramentas	16	36	61,02

Reconhece-se que o departamento com melhor média de pontuação é o técnico-comercial e o departamento com piores resultados é o de manutenção de ferramentas. Este

facto poderá estar relacionado com fatores de escolaridade/formação académica, com o grau de complexidade das atividades realizadas no departamento técnico-comercial ou, numa última/primeira instância, na escolha altamente personalizada e, por vezes demorada, na fase de recrutamento e seleção de novos colaboradores para o exercício de funções neste departamento em questão, o que não acontece no departamento de manutenção de ferramentas.

Em relação à variável “tipo de vínculo contratual”, na tabela 18, atestam-se melhores resultados entre colaboradores com contrato sem termo do que entre os que têm contrato a termo certo.

Tabela 18

*Distribuição da média e percentagem de pontuação por tipo de vínculo*

<b>Tipo de Vínculo</b>	<b>N.º Avaliados</b>	<b>Pontuação média</b>	<b>% Pontuação</b>
Sem termo	53	44	68,00
Termo certo	29	36,83	56,66

Este cenário poderá estar associado ao facto de que os colaboradores sem termo estão no exercício das suas atividades profissionais na empresa há tempo suficiente para a aquisição de experiência, adaptação e desenvolvimento de competências. Os colaboradores a termo certo são, por norma, colaboradores recentes, com, no máximo, três anos com vínculo contratual. Outra justificação para os resultados dos colaboradores com contrato sem termo poderá ser a perceção de segurança, ter um vínculo profissional estável, ter a certeza que o seu contrato não tem prazo para acabar, permitindo dar mais de si, investir na relação profissional e no seu próprio desempenho. Na perspetiva dos colaboradores a termo certo, os resultados menos favoráveis poderão resultar da perceção de que o seu contrato tem uma data para acabar, data

essa que, sendo lembrada, poderá levar ao não-investimento/compromisso na empresa que trabalha, resultante da (des)ilusão em caso de não renovação do contrato.

**2.10.9. Comparação entre os resultados da avaliação da fase piloto e os resultados da fase oficial da nova avaliação do desempenho.** Os resultados oficiais foram, nesta função específica avaliada de coordenadores de fundição, considerados os resultados do questionário piloto porque o atual diretor ainda não tinha completado, à data da implementação da fase oficial, os seis meses de exercício de funções, critério para a participação no modelo de avaliação do desempenho. É bastante oportuno mencionar esta comparação porque os resultados da avaliação do desempenho das mesmas pessoas avaliadas foram diferentes, mesmo nas competências com a mesma designação e nível de proficiência.

Quando se procede à comparação dos resultados da avaliação do desempenho obtidos entre a fase piloto e a fase oficial da avaliação, desconsiderando as duas competências “Higiene e segurança” e “Afetação de recursos” (por não terem ponto de comparação, como já mencionado), confirma-se o risco de subjetividade entre os dois avaliadores: o avaliador mais recente pontua, de forma geral, com resultados mais elevados. Esta comparação remete-nos para a revisão de literatura dos erros a evitar, nomeadamente, o erro constante de complacência ou rigor excessivo, definido por Sousa et al. (2006) como a tendência de um avaliador apreçar um colaborador baseando-se em padrões mais baixos ou padrões exageradamente elevados, causando avaliações, respetivamente, demasiado altas ou baixas. Outros erros que poderão ser invocados e que potenciam enviesamentos na avaliação do desempenho são o efeito de halo, de severidade de complacência, os efeitos emocionais, de recenticidade, ou até mesmo a fadiga no momento da avaliação, tal como sugerem Gomes et al. (2008). No que respeita à discrepância entre os resultados da avaliação do desempenho, invoca-se o erro mencionado por Cherrington (1995), a confiabilidade interavaliadores, definida como a diferença de pontuação

e de opinião de dois avaliadores acerca do mesmo comportamento. Cherrington (1995) acrescenta o risco do avaliado contestar, se receber uma avaliação baixa do seu desempenho, após ter sido avaliado de forma mais positiva por outro avaliador. Através da entrevista a ser realizada após a avaliação do desempenho na EMPRESA, os avaliados têm, portanto, a oportunidade de contestar os resultados obtidos.

### **2.11. Sugestões de melhoria ao novo modelo de avaliação do desempenho**

Antes da execução da avaliação do desempenho entre dezembro de 2015 e abril de 2016, a EMPRESA procedeu a ações de formação, como já mencionado, durante o mês novembro de 2015, aos avaliadores para esclarecimento do modelo de gestão desempenho. No entanto, no futuro, e como forma de envolver, proativamente, todos os intervenientes do processo avaliativo, será uma mais-valia a existência de formações também para os avaliados. No atual modelo há muitos sujeitos que não participam nessas ações de formação porque não vão ter o papel de avaliador. Como tal, desconhecem o modelo e, consecutivamente não sabem ou não percebem, por exemplo, como absoluta a premissa de que a avaliação do desempenho é um meio e não um fim. Além disso, não sabem, de forma pragmática, quais são os critérios subjacentes ao processo avaliativo, podendo apenas deduzir, baseado na descrição das funções do seu posto de trabalho e da transmissão pelos superiores ou mesmo pares do que será avaliado ou pensam que será avaliado. Torna-se, portanto, essencial, envolver todos os intervenientes na avaliação de uma forma direta, transparente e esclarecedora. Se, adicionalmente, todos os colaboradores tiverem acesso ao dicionário de competências e souberem qual o nível esperado na sua função, poderão conhecer melhor as suas tarefas e saberem qual o seu contributo esperado para a empresa. Este conhecimento potencia uma maior produtividade, por parte do colaborador, porque induz o sentimento de pertença e de compromisso, mesmo nos colaboradores com contrato a termo.

Alguns dos pontos potenciadores de uma avaliação do desempenho incorreta ou mesmo fracassada, mencionados por Sousa et al. (2006) e por Chiavenato (1999), foram, efetivamente, confirmados na comparação das pontuações obtidas entre a fase piloto e a fase oficial de avaliação do desempenho: dois avaliadores apontaram resultados diferentes entre os mesmos avaliados, mesmas competências e mesmo nível de competências. Este fenómeno poderá surgir de várias vertentes. Por um lado, o erro de confiabilidade interavaliadores, mencionado por Cherrington (1995), alertando, adicionalmente, para o risco mais grave de contestação dos resultados pelo avaliado, na presença de diferentes avaliações. Por outro lado, pode-se estar perante o erro de condescendência por parte do avaliador mais recente e que pontuou com resultados de desempenho mais elevados, podendo essa interpretação resultar da intenção do novo avaliador de cativar os seus coordenadores ou outro erro individual, tal como a incompreensão do significado dos fatores, ou o erro de severidade por parte do primeiro avaliador. Perante este desencontro de resultados de avaliação do desempenho, sugere-se que, para futuras apreciações do desempenho por avaliadores diferentes, possa haver um diálogo, uma troca de opiniões e uma fusão de definições acerca das mesmas competências avaliadas, de forma a tornar os resultados o mais objetivo possível.

No que respeita ao modelo de avaliação adotado, através da observação do gráfico 5 foi possível reconhecer a necessidade de reajustar, neste primeiro modelo, os intervalos de pontuação, de forma a igualar esses mesmos intervalos. Sendo um primeiro modelo a ser implementado na EMPRESA, torna-se esperado que certas necessidades de melhoria ao projeto surjam, naturalmente, no decorrer da implementação.

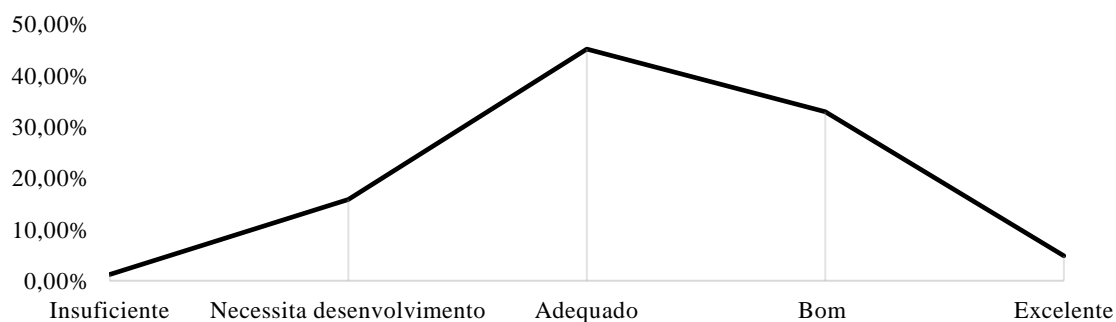
Dessa forma, foi criado um outro modelo de intervalos de pontuação a ser aplicado na EMPRESA (tabela 19) nas futuras avaliações de desempenho anuais. Este modelo apresenta intervalos equivalentes de pontos, dez no total, exceto no nível excelente, que ostenta 11 pontos.

Tabela 19

*Escala qualitativa sugerida para futuras avaliações do desempenho*

Nível	Intervalo de pontos
Insuficiente	13 <= 23
Necessita de desenvolvimento	> 23 <= 33
Adequado	>33 <= 44
Bom	> 44 <= 54
Excelente	> 54

Supondo ter sido este o modelo inicial, podemos avistar como seria a distribuição dos resultados no gráfico 8, constatando que, desta forma, existem profissionais com melhores resultados e justificativos da aposta da empresa na melhoria contínua e aumento de fluxo de vendas. Câmara (2012) salienta a importância da curva de distribuição normal de classificações de desempenho baseada em parâmetros de gestão e medidora do grau de exigência dos objetivos e qualidade das avaliações.



*Gráfico 8.* Distribuição da percentagem do número de avaliados em função da pontuação qualitativa baseada no modelo de pontuação sugerido

De forma a complementar os resultados da avaliação do desempenho com o sentido de justiça organizacional e satisfação com o atual modelo de gestão do desempenho, foi desenvolvido um questionário acerca desta temática (anexo J). Este questionário foi criado e

sugerido pela autora da presente dissertação à diretora dos Recursos Humanos da EMPRESA, tendo sido aprovada a sua utilização, com aplicabilidade no final do processo da primeira avaliação no âmbito do novo modelo de gestão do desempenho. O objetivo do questionário passa por acrescentar ao propósito da implementação do novo modelo de gestão do desempenho da EMPRESA a importância da opinião que cada colaborador tem, sem identificação de quem a concede, permitindo o anonimato aliado à sinceridade e ausência do medo de represálias. É uma ferramenta de sensibilização para os gestores, tal como sugere Taylor, Renard, e Tracy (1998) que argumentam uma correlação positiva entre o testemunho ativo e real dos gestores acerca de discriminação e injustiça organizacional e o aumento de sensibilidade à sua ocorrência em interações subsequentes, fomentando uma avaliação justa. No ponto de vista dos colaboradores, no papel de avaliadores, o questionário incrementa a percepção de apreço individual e consecutivo comprometimento na melhoria contínua da organização. Para Marinho (2012) a demonstração de preocupação, inserida nas práticas do gestor de pessoas, com a opinião do avaliado potencia um indivíduo mais produtivo, satisfeito e motivado, aumentando a probabilidade de melhor desempenho.

Esse questionário deverá ser respondido pelos colaboradores da empresa, quer na ótica de avaliadores, quer avaliados, ou mesmo quem acumula os dois papéis. A análise e interpretação dos resultados obtidos no questionário serão abordados numa reunião entre a direção dos Recursos Humanos e a direção geral da EMPRESA, de modo a ser remodelado, se necessário, etapas, procedimentos ou instrumentos utilizados no novo modelo de gestão do desempenho. Os resultados e eventuais propostas de melhoria ao modelo de avaliação serão, igualmente, comunicados aos colaboradores da empresa através da exposição dos mesmos nos quadros destinados à fixação de comunicados diversos, à entrada da fábrica da EMPRESA. Considera-se que em futuras avaliações do desempenho, este questionário representa uma mais-valia, principalmente porque fortalece, na prática, o conceito de gestão do desempenho.

## Conclusão

A avaliação do desempenho, enquadrada num modelo de gestão do desempenho é, hoje, em dia, encarada como uma das ferramentas mais importantes para o sucesso das organizações. Através da gestão do desempenho, as empresas fomentam a produtividade e o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores. Gerir o desempenho dos colaboradores deverá ser encarado como um ciclo integrado de identificação das competências comportamentais e técnicas, de objetivos individuais e de equipa, avaliação dessas mesmas proficiências, com levantamento de necessidades formativas e potencial progressão na carreira (Mitrani et al, 1994).

No entanto, a gestão do desempenho deve ser adaptada a cada contexto organizacional, encontrando-se com a missão, a cultura, a visão e os valores intrínsecos a cada empresa. Por esse motivo, cada organização deverá implementar métodos e técnicas de avaliação adequados ao seu contexto e atualizá-los com a pertinência necessária. É nesta última perspetiva que foi desenvolvido o estudo empírico da presente dissertação, com ênfase no processo de análise, reestruturação do modelo de gestão do desempenho e posterior interpretação dos resultados da avaliação obtidos numa amostra de colaboradores de uma organização com designação fictícia de EMPRESA.

Neste estudo não foram criadas hipóteses porque o objetivo, além da reestruturação do modelo de gestão do desempenho, é que os resultados obtidos da avaliação do desempenho possam ser um meio e não um fim. Um meio de desenvolver, através da formação profissional, competências técnicas ou comportamentais, uma forma de ajustar as tabelas de remuneração e de (re)criar prémios por objetivos baseados em critérios reais e alcançáveis. Todos os resultados menos bons não servirão para despedir ou desvalorizar, de alguma forma todos os participantes, mas sim para proporcionar aos avaliados uma oportunidade de crescimento profissional, enquadrada na missão, visão e valores da EMPRESA. Na ótica dos objetivos da

presente dissertação, os resultados individuais da avaliação do desempenho permitiram ser um meio de conhecer as influências das variáveis sociodemográficas nas pontuações obtidas.

A relação entre os resultados da avaliação do desempenho e as variáveis sociodemográficas permitiram concluir que as mulheres apresentam melhores pontuações, apesar de serem em menor número, que a antiguidade está diretamente relacionada com melhores resultados, que colaboradores com funções de maior complexidade académica e de responsabilidade organizacional apresentam melhores níveis de desempenho. A relação entre as pontuações obtidas e o tipo de vínculo contratual (termo certo e sem termo) permitiram aferir resultados mais baixos entre os colaboradores a termo certo. Considera-se, por conseguinte, que este fenómeno necessita de ser abordado, de uma forma empenhada, entre os responsáveis pelo acolhimento, adaptação e manutenção do envolvimento por parte dos colaboradores a termo certo. Esta aposta permitirá o desenvolvimento do compromisso e investimento pelo colaborador a termo certo, sem que este possa temer que o “dar tudo de si” poderá ser sem retorno. Mesmo que o contrato não seja renovado, há uma probabilidade de o colaborador sentir satisfação no empenho praticado na empresa, porque sente que os seus superiores valorizam o seu trabalho.

A escala gráfica foi a técnica escolhida pela EMPRESA na medição da avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Contudo, este método fomenta a superficialidade, a generalização, homogeneização de características peculiares, avalia apenas o desempenho passado e é um sistema fechado sem participação do avaliado (Chiavenato, 1999). Siqueira (2002) acrescenta que, apesar das frequentes críticas à escala gráfica, continua a ser o método preferencialmente escolhido e que, conjugado com a avaliação da experiência do avaliado, torna-se, efetivamente, um dos melhores métodos praticados na avaliação do desempenho individual.

Na presente dissertação ficaram confirmados alguns dos erros potenciadores de uma avaliação do desempenho incorreta, tais como o erro de severidade e de condescendência, mencionados por Sousa et al. (2006) e por Chiavenato (1999) e confirmados na comparação das pontuações obtidas entre o questionário piloto e a fase oficial de avaliação do desempenho de coordenadores de fundição: dois avaliadores diferentes pontuam com resultados diferentes os mesmos avaliados. Espera-se que esta evidência, confirmada na presente dissertação, permita intensificar a premissa da necessidade de objetivar, clarificar e transparecer os modelos de avaliação do desempenho e possa ajudar gestores de pessoas a concretizar esses mesmos requisitos para a perceção de uma avaliação justa e satisfatória para todos os colaboradores de uma empresa.

Por outro lado, de forma a atingir esta objetividade, clarificação e transparência de um novo modelo de avaliação do desempenho foi criado e apresentado um questionário de perceção de justiça organizacional e satisfação dos colaboradores acerca do sistema de gestão do desempenho, para o contexto da EMPRESA, apesar de não ter sido viável a sua aplicação no decorrer do presente estudo empírico, é considerado uma mais-valia para a organização, por diversos ângulos, como sugere Taylor et al. (1998), que argumentam uma relação favorável entre a perceção de justiça organizacional e a sensibilidade a avaliações futuras que sejam mais justas. Por outro lado, o questionário permite aumentar a perceção de preocupação dos superiores hierárquicos por parte dos colaboradores, resultando em pessoais mais produtivas, satisfeitas e com probabilidade de melhorarem o seu desempenho (Marinho, 2012).

Espera-se, com esta revisão de literatura e estudo empírico, contribuir para o enriquecimento da temática da avaliação do desempenho e alertar para a importância de objetivar, padronizar, transparecer e apelar ao compromisso de todos os colaboradores em todos os passos da implementação de um sistema de gestão do desempenho. Pretende-se paralelamente, moldar as crenças e os valores individuais dos colaboradores, enquanto

pertencentes a uma organização no sentido de encarar a avaliação como uma dinâmica na gestão das suas carreiras, fomentar o seu compromisso com a sua organização e aumentar o seu sentido de pertença e valorização individual.

## Referências

- Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bagalho, S., Tavares, S. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- American Psychological Association. (2012). *Manual de publicação da American Psychological Association* (6ª ed.). Porto Alegre: Penso.
- Barros, C., Ramos, S., Cunha, L., & Lacomblez, M. (2001). *Instrumento de análise dos estudos de caso*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Beletskiy, A. (2011). *Factors Affecting Employees' Perceptions of the Performance Appraisal Process* (Dissertação de Mestrado). Hanken School of Economics, Helsinki.
- Bergamini, C., & Beraldo, D. (1988). *Avaliação do Desempenho Humano nas Empresas* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Brahm, M., & Magalhães, A. (2007). Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. *Acta Paulista de Enfermagem*, 4, pp. 415-421. doi: 10.1590/S0103-21002007000400005
- Caetano, A. (1996). *Avaliação do Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A., Passos, A., Carmo, M., Alcobia, P., Alves, P., Bogalho, S., & Tavares, S. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.
- Câmara, P. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação do Desempenho*. Lisboa: RH Editora.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Camelo, C., Pimentão, C., Vasconcelos, J., & Cunha, P. (2008). Pessoas, Inovação e Qualidade Organizacional: um Projecto para a Gestão de Desempenho na FFP/UFP. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*, 5, pp. 318-332.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por competências - Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão de pessoas e das organizações*. Porto: IPAM Edições.
- Cascio, W. (1993). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Cherrington, D. (1995). *The management of human resources* (4ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Chiavenato, A. (1985). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dechev, Z. (2010). *Effective Performance Appraisal - a study into the relation between employer satisfaction and optimizing business results*. Erasmus University Rotterdam, Rotterdam. Retirado de:  
<https://thesis.eur.nl/pub/7754/Dechev,%20Z.%20325702%20%20id%20thesis7754%20.pdf>
- Departamento de Dicionários da Porto Editora. (2002). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Duarte, M. (2006). A Avaliação do Desempenho. Em M. Tavares, *Novo paradigma de gestão dos recursos humanos para o século XXI* (pp. 191-210). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Fachada, D. (2012). *Avaliação de Desempenho - Satisfação dos funcionários da Administração Pública* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Faria, J. (1983). *Análise de Funções*. Lisboa: Plátano Editora.

- Fernandes, F. (2010). *Concepção de um Modelo de Avaliação do Desempenho em Contexto Organizacional: O Caso da Sol do Ave* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Goodwin, J. (2005). *História da Psicologia Moderna*. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix Ltda.
- Guerreiro, S. (2002). *Análise de um processo de Avaliação de Desempenho: O caso da Sumolis (Viseu)* (Monografia de Licenciatura). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Imai, M. (2007). *Kaizen - Melhoria Contínua*. Maia: Palestra apresentada pelo Sonae Learning Centre.
- Lara, J., & Silva, M. (2004). *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização* (Artigo apresentado como trabalho de conclusão de curso). Universidade de Tuiuti do Paraná, Paraná.
- Lopes, S. A. (2016, Setembro). A avaliação psicológica na gestão de Talentos: metodologias e técnicas de identificação de talento. *Comunicação publicada no III Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses*, Porto.
- Maddux, R. B. (1991). *Avaliação de desempenho - Guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. Lisboa: Monitor.
- Marcelino, I., & Deus, P. (2015, 30 de Setembro). Guia das PME. *Diário Económico*, 24.
- Marinho, B. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: Estudo de Caso numa Organização do Sector das Novas Tecnologias* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Bernard, A. (1994). *Homens e Competências. A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Mem Martins: Zénite - Edições de Gestão, Lda.

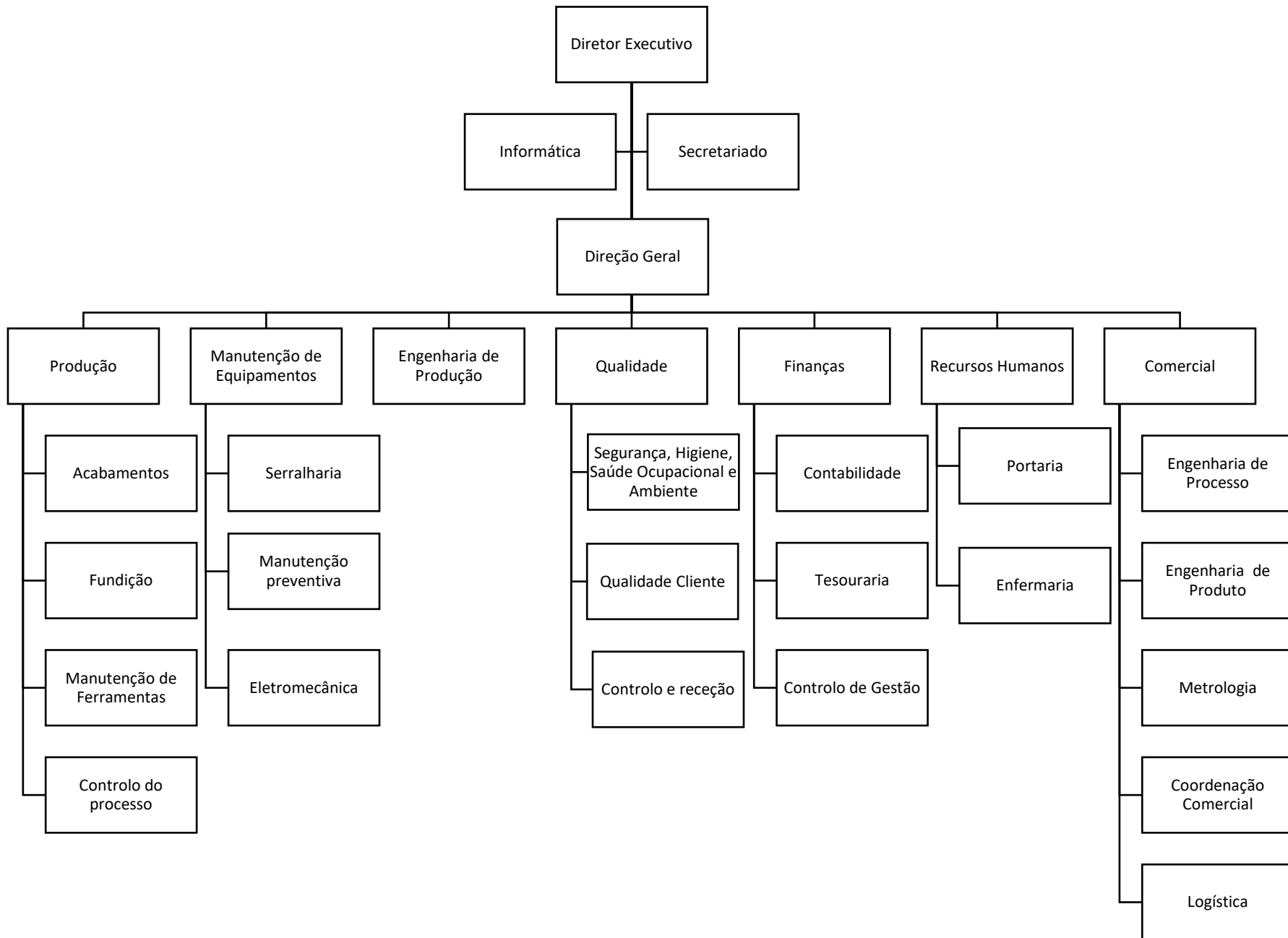
- Monteiro, M., & Santos, M. R. (1999). *Psicologia*. Porto: Porto Editora.
- Moreira, P. P. (2013). A (in)justiça dos processos de avaliação de desempenho: duas décadas de actualidade da metáfora do due process. Em P. Cunha, A. Toscano, C. Barros, C. Ramos, G. Jolluskin, I. Leite, Silva, I., Martins, J., Coutinho, M., Barros, N., Cardoso, P., & Toldy, T., *Construir a Paz: Visões Interdisciplinares e Internacionais sobre Conhecimento e Práticas* (Vol. 2, pp. 75-81). Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Porto, M. A. (2014). *Missão e Visão Organizacional: Orientações para a sua concepção*. Retirado de: <http://www.abepro.org.br/>
- Prada, M., & Garrido, M. (2013). Conhecer as regras do jogo: uma introdução às normas para escrita científica da American Psychological Association. *Psicologia*, XXVII(2), pp. 107-143. Retirado de : [www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v27n2/v27n2a05.pdf](http://www.scielo.mec.pt/pdf/psi/v27n2/v27n2a05.pdf).
- Rampersad, H. (2004). *Scorecard para Performance Total - alinhando o Capital Humano com Estratégia e Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), pp. 119-131. doi: 10.1590/S0102-37722001000200004.
- Remedio, C., & Engelmann, S. (2009). O impacto da avaliação de desempenho com foco em competências em uma empresa pública. *VI Convibra - Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. São Paulo. Retirado de : [www.convibra.com.br/2009/artigos/141\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/141_0.pdf)
- Rezende, J. (2003). *Balanced Scorcard e a gestão do Capital Intelectual. Alcançando a performance balanceada na Economia do Conhecimento* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Richers, R. (Janeiro/Fevereiro de 1994). Objetivos como razão de ser da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, 34(1), pp. 50-62. Retirado de <http://www.scielo.br/>.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, E. (2005). *Avaliação de desempenho dos enfermeiros e percepção de justiça organizacional* (Dissertação de Mestrado) Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Serrano, O. (2010). *A Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores de Administração Pública. O caso do Instituto Politécnico de Portalegre* (Dissertação de Mestrado) Universidade de Évora, Évora.
- SHL Portugal. (2012). *Práticas de Avaliação e Gestão do Desempenho em Portugal*. Retirado de <http://www.shl.pt>
- Siqueira, W. (2002). *Avaliação de desempenho - como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Tavares, M. (2011). *A Gestão de pessoas. Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Taylor, M., Renard, M., & Tracy, K. (1998). Manager's Reactions to Procedurally Just Performance Management Systems. *Academy of Management Journal*, 41(5), pp. 568-579.
- Vaz, E., & Meirinhos, V. (2010). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas. Os artigos de investigação e intervenção*. Porto: Editorial Novembro.
- Vesco, D., Beuren, I., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(3), pp. 121-138. doi: 10.4025/enfoque.v35i3.28333.

## **Anexos**

**Anexo A**  
**Organigrama da EMPRESA**

# Organigrama da EMPRESA



## **Anexo B**

**Ficha de avaliação do desempenho individual dos colaboradores da EMPRESA,  
utilizada antes do novo modelo de gestão do desempenho**

<b>EMPRESA</b>	<b>Ficha de Avaliação</b>	Data __/__/__
----------------	---------------------------	---------------

**DADOS PESSOAIS**

<i>Nome</i>	
<i>Nº</i>	<i>Departamento</i>
<i>Admissão em</i>	<i>Empresa Trabalho Temporário (se aplicável):</i>

<u>FATORES DE ANÁLISE</u>	<u>Fraco</u>	<u>Suficiente</u>	<u>Bom</u>	<u>Excelente</u>
<u>1- Assiduidade</u>				
<u>2- Pontualidade</u>				
<u>3- Disciplina</u>				
<u>4- Responsabilidade</u>				
<u>5- Adaptação</u>				
<u>6- Empenho</u>				
<u>7- Conhecimentos técnicos</u>				
<u>8- Relacionamento interpessoal</u>				
<u>9- Desempenho na função</u>				
<u>10- Capacidade de resolução de problemas</u>				

**APRECIÇÃO GLOBAL DO COLABORADOR**


**OBSERVAÇÕES**


**RESPONSÁVEL PELA AVALIAÇÃO**

**Anexo C**  
**Dicionário de competências comportamentais e técnicas da EMPRESA**

---

## **Competências Comportamentais**

---

## Capacidade de Análise e Sentido Crítico

### DEFINIÇÃO

Capacidade para analisar situações de trabalho (decisões; métodos; procedimentos; resultados) e enunciar os seus pontos de vista, apontando pontos fracos e ameaças, mas reconhecendo igualmente eventuais pontos fortes e oportunidades. Capacidade para criticar de forma construtiva, acrescentando hipóteses de solução ou de melhoramentos para as situações sobre as quais recai a sua análise.

### Nível 1

**Analisa adequadamente** os problemas correntes, embora careça de apoio. Demonstra alguma capacidade de análise das situações de trabalho, expressando os seus pontos de vista, embora expresse mais pontos fracos e ameaças do que pontos fortes e oportunidades.

### Nível 2

**Analisa adequadamente os problemas correntes**, apenas necessitando de apoio pontual ou em casos de problemas inesperados e de alguma complexidade. Demonstra capacidade de análise das situações de trabalho, expressando pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades.

### Nível 3

**Analisa corretamente** e sem necessidade de apoio, os problemas correntes ou de maior complexidade que se apresentam no desempenho da sua função. Demonstra boa capacidade de análise das situações de trabalho, expressando sempre os pontos de vista, apontando novas formas de solução dos problemas.

### Nível 4

**Analisa fácil e corretamente** os problemas complexos e /ou pouco frequentes, abordando-os nas suas diversas componentes. Identifica os pontos críticos, valoriza-os e estabelece prioridades de atuação. Demonstra excelente capacidade de análise das situações de trabalho, expressando sempre os seus pontos de vista, apontando novas formas de resolução dos problemas. Pratica de forma sistemática a crítica construtiva. Os seus comentários trazem valor acrescentado para a equipa e para a Organização.

## Iniciativa

### DEFINIÇÃO

Trata-se da predisposição para atuar de forma proativa e não reativa, no sentido de aproveitar as oportunidades que surgem e que possam representar valor acrescentado para o negócio. Implica analisar o contexto interno e externo (clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros) e prever o impacto desta dinâmica na área e na Empresa.

#### Nível 1

**Atua no curto prazo.** Identifica e reage às oportunidades ou problemas do momento. Realiza um esforço sistemático num determinado período de tempo para obter a máxima e melhor informação possível, aprofundando a razão de ser dos acontecimentos. É proativo na procura de oportunidades, atuando no curto prazo.

#### Nível 2

**Aborda oportunidades ou problemas imediatos.** Consulta fontes de informação disponíveis e baseia-se na experiência anterior para abordar oportunidades ou problemas presentes. Revela-se intelectualmente curioso, procurando informações para além das que se exigem no desempenho da sua função. Atua com rapidez e determinação em situações de crise.

#### Nível 3

**Realiza um planeamento de médio prazo.** Investiga o contexto do negócio e os seus intervenientes, observando os padrões e tendências. Concentra a sua atenção em áreas de potencial crescimento para a Empresa. Realiza ações para criar oportunidades ou evitar crises futuras, com um planeamento a médio prazo.

#### Nível 4

**Cria novos pontos de vista.** Utiliza sistemas de informação próprios que permitam acompanhar as melhores práticas da Empresa. Cria novos pontos de vista, com base numa ampla gama de informações.

#### Nível 5

**Antecipa-se a longo prazo.** Encarrega-se de levar a cabo abordagens e sistemas contínuos, com vista a investigar novas tendências e desenvolvimentos, prevendo o seu impacto na Empresa. Concentra a sua atenção e a dos outros na busca de novas oportunidades rentáveis, efetuando planeamentos de longo prazo.

---

## Orientação para a melhoria contínua

### DEFINIÇÃO

Predisposição para a procura de novas soluções que possam trazer um impacto positivo ao desempenho da sua área/função. Implica um natural inconformismo com o status quo estabelecido.

#### Nível 1

**Receptividade à implementação de mudanças.** Mostra-se receptivo quando lhe são propostas alterações ao modo de fazer, mostrando-se disponível para participar na implementação.

#### Nível 2

**Demonstra entusiasmo face à introdução da mudança.** Procura uma participação ativa nas mudanças a introduzir, preocupando-se em antecipar os vários cenários de modo a evitar o insucesso. Comunica de modo entusiástico com todos os envolvidos, de forma a estimular a participação ativa de todos.

#### Nível 3

**Orienta a sua atuação para a procura da melhoria.** Assume como princípio de acção a contínua procura de medidas que possam incrementar os resultados. Desenvolve uma visão crítica sobre todos os processos em que intervém, direta ou indiretamente, de modo a encontrar alternativas mais eficientes.

#### Nível 4

**Assume-se como motor da mudança.** Dissemina pela empresa todas as melhorias implementadas, de modo a incentivar a sua implementação noutras áreas. Partilha abertamente toda a informação de que dispõe, mostrando-se disponível para ajudar a ultrapassar eventuais dificuldades. Assume um papel de facilitador na implementação de acções inovadoras.  
Encara a mudança como um desafio a enfrentar.

---

## Orientação para a ordem e qualidade

### DEFINIÇÃO

Manifesta-se em comportamentos como o acompanhamento e a revisão do trabalho e da informação. É a preocupação por fazer bem as coisas desde o início e pela focalização nos detalhes importantes que permitam garantir uma elevada qualidade, soluções profissionais e manter a integridade da empresa.

#### Nível 1

**Demonstra preocupação geral com a ordem e qualidade.** Esforça-se por conseguir a ordem e a qualidade, estabelece objetivos pessoais de profissionalismo. Deseja proporcionar soluções de alta qualidade para os clientes (internos ou externos). Procura familiarizar-se com as políticas, procedimentos e normas importantes da Empresa.

#### Nível 2

**Toma medidas em relação à ordem e qualidade.** Segue as políticas, procedimentos e normas. Revê e verifica a informação e assegura-se de que o seu trabalho está completo e tem qualidade. Define aquilo que é e não é importante, assim como o nível de detalhe exigido. Centra-se nos detalhes mais importantes para oferecer o melhor resultado possível.

#### Nível 3

**Controla a qualidade do seu trabalho e dos outros.** Controla a qualidade do seu trabalho e dos outros para garantir elevados níveis de qualidade e para se assegurar que os procedimentos estabelecidos são cumpridos. Faz o Follow-up, baseando-se em datas marcadas ou prazos limite. Fomenta a importância da qualidade na equipa ou área de trabalho.

#### Nível 4

**Defende altos Padrões de qualidade/profissionalismo.** Fomenta a importância da qualidade em toda a Empresa. Introduce padrões de qualidade organizacional. Reconhece as melhorias introduzidas pelos outros nos sistemas e processos existentes.

## Orientação para o cliente (interno e externo)

### DEFINIÇÃO

Implica o desejo de ajudar ou servir os clientes (internos ou externos), de satisfazer as suas necessidades. Significa unir esforços no sentido de descobrir e ir ao encontro das necessidades dos clientes internos.

#### Nível 1

**Faz o acompanhamento.** Responde às perguntas, pedidos ou reclamações dos clientes internos. Mantém-nos informados sobre o progresso dos seus projetos (mas não investiga sobre os problemas subjacentes).

#### Nível 2

**Mantém uma comunicação fluída.** Mantém uma comunicação permanente com os clientes com vista a partilhar expetativas mútuas, e conhecer o nível de satisfação daqueles. Fornece informação útil e presta-lhes um serviço amigoso e cordial.

#### Nível 3

**Compromete-se pessoalmente.** Responsabiliza-se pessoalmente por resolver os problemas dos clientes. Resolve os problemas com rapidez e sem apresentar «desculpas».

#### Nível 4

**Preocupa-se com os clientes.** Mantém uma atitude de total disponibilidade para com os clientes, superando as suas expetativas. Aborda as necessidades de fundo, procura conhecer bem o seu processo, procurando informação sobre as suas verdadeiras necessidades, além das inicialmente expressas. Adequa a sua colaboração a estas necessidades.

#### Nível 5

**Tem perspetivas de longo prazo.** Trabalha com uma perspetiva de longo prazo na hora de resolver os problemas dos seus clientes. Se é necessário, sacrifica o “hoje pelo amanhã”. Procura benefícios de longo prazo para os clientes. Atua como conselheiro de confiança, envolvendo-se no processo de tomada de decisão. Tem opinião própria sobre as necessidades, problemas ou oportunidades dos clientes e sobre a viabilidade de implementação das soluções. Atua de acordo com esta opinião.

---

## Orientação para resultados

### DEFINIÇÃO

É a preocupação em realizar corretamente o trabalho ou superar-se constantemente. Esta superação pode ser o próprio rendimento no passado (esforçar-se por superá-lo), uma medida objetiva (orientação para os resultados), superar os outros (competitividade), metas pessoais que tenha estabelecido ou algo que ainda ninguém tenha realizado antes (inovação). A realização de algo único e excepcional também indica Orientação para o Êxito.

#### Nível 1

**Quer fazer bem o trabalho**, tentando fazê-lo corretamente. Pode expressar frustração perante a ineficácia ou a perda de tempo (por exemplo: lamenta ter perdido tempo e quer fazê-lo melhor) ainda que não realize melhorias concretas.

#### Nível 2

**Cria os seus próprios objetivos no trabalho**. Utiliza métodos próprios para medir e comparar os resultados do seu trabalho com o que era esperado de si. Pode procurar novos métodos ou formas mais precisas de alcançar os objetivos impostos pela Empresa.

#### Nível 3

**Melhora o rendimento**. Faz modificações específicas no sistema ou nos seus próprios métodos de trabalho para conseguir melhorias no seu desempenho, sem definir metas específicas (por exemplo: encontra formas melhores, mais rápidas, menos dispendiosas ou mais eficientes de fazer as coisas; melhora a qualidade, a satisfação do cliente, o ambiente de trabalho...).

#### Nível 4

**Realiza análises de custo-benefício**. Toma decisões, estabelece prioridades ou fixa objetivos ambiciosos com base em inputs e outputs calculados. Faz referências contínuas ao benefício potencial, rentabilidade ou análise custo benefício. Analisa os resultados empresariais.

---

## Responsabilização

### DEFINIÇÃO

Implica a propensão para assumir responsabilidades e as respetivas consequências da sua atuação, não imputando a outros responsabilidades que são suas.

#### Nível 1

**Assume as responsabilidades que lhe são atribuídas.** Mostra-se receptivo para aceitar as responsabilidades que lhe são delegadas, procurando, contudo, partilhá-las, de modo a que não lhe sejam imputadas eventuais consequências nefastas.

#### Nível 2

**Mostra-se disponível para assumir responsabilidades, alertando para as possíveis consequências.** Desenvolve ações que conduzam ao êxito e procura antever todos os cenários possíveis. Esforça-se por nunca falhar, pelo que procura toda a informação/ajuda necessária para garantir o sucesso da ação. Entende o impacto das suas ações no desempenho da empresa.

#### Nível 3

**Procura ativamente assumir novas responsabilidades, sobretudo se forem desafios aliciantes.** Sempre que algo não corre como esperado, é o primeiro a informá-lo, identificando as ações que conduziram ao desvio e procurando corrigi-las. Nunca procura desculpas para os seus próprios erros, procurando, no entanto, novas formas de garantir o sucesso em situações futuras. Partilha com outros os seus sucessos/insucessos, procurando evitar a recorrência.

#### Nível 4

**Assume grandes responsabilidades, mesmo consciente dos riscos.** Procura a colaboração de todos mas nunca deixa de assumir a responsabilidade pelos resultados. Faz o coaching dos que trabalham consigo, procurando criar as condições certas de modo a evitar o insucesso. Faz com que cada membro assuma as responsabilidades das suas ações, dando todo o suporte necessário. Estimula nos outros a assunção de responsabilidades.

---

## Trabalho em equipa

### DEFINIÇÃO

Implica a intenção de colaborar e cooperar com os outros em toda a empresa. Capacidade para assumir objetivos coletivos e partilhar responsabilidades no sucesso e no insucesso. Exige comportamentos que desafiem os outros de forma construtiva e criem canais de comunicação horizontais. Significa igualmente a partilha ativa de pontos de vista e conhecimentos entre todos os elementos da equipa, para que os outros possam aprender a partir das experiências e dos erros.

#### Nível 1

**Coopera.** Participa voluntariamente como membro da equipa, e tenta ser um bom “Jogador de Equipa”, realizando a parte do trabalho que lhe corresponde, incluindo a adaptação da sua própria posição em benefício da equipa. Partilha só a informação útil.

#### Nível 2

**Promove a abertura na equipa.** Reconhece o valor de trabalhar em equipa para alcançar melhores resultados. Tenta ser aberto na forma de comunicar com a equipa. Expressa expectativas positivas no que diz respeito às capacidades e contributos dos membros de equipa.

#### Nível 3

**Solicita e valoriza opiniões.** Valoriza sinceramente as ideias e o Know-How dos outros, mantendo uma atitude aberta para aprender com os outros (incluídos colegas e subordinados). Pede opiniões e ideias aos outros para tomar decisões específicas ou elaborar planos. Promove a cooperação na equipa, sabendo no entanto tomar a decisão.

#### Nível 4

**Cria um bom espírito de equipa.** Reconhece e valoriza publicamente o mérito dos membros da equipa. Cria antecipadamente um espírito de equipa e relações positivas no trabalho de equipa, incluindo e resolução de conflitos, sempre que necessário. Apoia as decisões da equipa mesmo quando existe resistência dentro da própria área ou ainda as mesmas são controversas. Anima e capacita os outros, fazendo-os sentir fortes e importantes. Demonstra capacidades de liderança.

#### Nível 5

**Fomenta a cooperação no âmbito da empresa.** Atua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação (faz reuniões e cria símbolos de identidade no grupo). Resolve os conflitos que se podem gerar dentro da equipa. Defende publicamente as decisões da empresa transmitindo-as com clareza à sua equipa, no sentido de fomentar o seu compromisso com a Empresa como um todo. Desenvolve um ponto de vista forte e reúne a equipa à volta de um objetivo comum.

---

## Competências Técnicas

## Abordagem a clientes

### DEFINIÇÃO

Capacidade para abordar os clientes de forma correta e que vá de encontro às expetativas destes, ou, idealmente, as exceda.

#### Nível 1

Demonstra capacidade para responder aos clientes, sempre que lhe é solicitado. Responde às questões colocadas sem preocupações de maior e sem qualquer tipo de planeamento.

#### Nível 2

Mostra-se capaz de abordar os clientes seguindo uma estratégia pré-definida.

#### Nível 3

Capacidade para definir estratégias de abordagem ao cliente, em contextos específicos, procurando novas formas de estabelecer contato, numa perspetiva de exceder as expetativas daquele.

#### Nível 4

Capacidade de abordagem a clientes em qualquer contexto e circunstância, definindo a melhor estratégia de atuação e procurando incutir na equipa as estratégias de abordagem mais adequadas.

## Afetação de recursos

### DEFINIÇÃO

Capacidade para determinar a forma como serão utilizados os recursos existentes de modo a adequá-los às necessidades de uma forma eficiente.

#### Nível 1

**Aloca os recursos disponíveis** à medida que surgem as necessidades, sem qualquer planeamento de maior, limitando-se a seguir as instruções recebidas e comunicando-o a quem de direito.

#### Nível 2

**Efetua o planeamento dos recursos a utilizar** com base nas necessidades existentes, transmitindo-o com clareza. Baseia as suas decisões em situações passadas, sem se preocupar em procurar soluções inovadoras.

#### Nível 3

**Analisa as várias opções a tomar**, procurando alocar os recursos de forma cada vez mais eficiente, preocupando-se em fundamentar as decisões tomadas.

#### Nível 4

**Toma, de forma autónoma e segura, decisões** sobre a forma de alocar os recursos existentes, sendo capaz de demonstrar os ganhos de eficiência que tais medidas permitirão alcançar, preocupando-se em explicá-lo claramente a todos os intervenientes.

## Afinação de máquinas

### DEFINIÇÃO

Domínio dos parâmetros das máquinas de modo a proceder à sua afinação de acordo com o método e objetivos definidos.

#### Nível 1

Demonstra um conhecimento básico dos diversos parâmetros das máquinas, sendo capaz de efetuar afinações simples e rotineiras seguindo as instruções pré-definidas.

#### Nível 2

Capacidade para parametrizar, autonomamente, todos os parâmetros das máquinas.

#### Nível 3

Capacidade para proceder de forma autónoma à programação dos parâmetros das máquinas, procurando soluções inovadoras de modo a melhorar a eficiência e qualidade, bem como a evitar a recorrência.

#### Nível 4

Domínio da afinação dos parâmetros das máquinas, efetuando-a de forma autónoma quer em situações rotineiras quer na correção de problemas novos para os quais identifica, de forma eficiente, a solução adequada. Partilha com as demais as soluções encontradas, certificando-se de que são apreendidas por todos.

## Análise de sistemas informáticos

### DEFINIÇÃO

Domínio dos aspetos relacionados com o desenho e implementação de sistemas informáticos, bem como respetiva manutenção.

#### Nível 1

**Efetuar a manutenção dos sistemas informáticos existentes**, garantindo o seu funcionamento, bem como assegurando a resolução de pequenos problemas.

#### Nível 2

**Assegura o controlo** e resolução de todo o tipo de problemas dos sistemas informáticos existentes.

#### Nível 3

**Assegura o desenho e desenvolvimento** de novos sistemas informáticos, de acordo com as especificações definidas.

#### Nível 4

**Define os sistemas informáticos a utilizar**, de acordo com as especificações definidas, decidindo sobre as melhores soluções a implementar quer do ponto de vista técnico, quer de eficiência de custos.

## Aprovisionamento e compras

### DEFINIÇÃO

Capacidade para assegurar o correto relacionamento com fornecedores, garantindo a satisfação das necessidades da empresa no que respeita a produtos e serviços externos, atempadamente e ao menor custo.

Nível 1

**Contata regularmente** com fornecedores para acompanhamento dos pedidos de compras.

Nível 2

**Controla o cumprimento do caderno de encargos**, resolvendo pequenos problemas relacionados com a qualidade do serviço prestado.

Nível 3

**Elabora o caderno de encargos das encomendas**, assegurando o controlo de todo o processo de compra, desde a análise do pedido até à sua entrega em armazém.

Nível 4

**Assegura a negociação com fornecedores** quanto a quantidade, qualidade, cumprimento de prazos e condições de pagamento, procedendo à pesquisa de fornecedores, sua selecção e avaliação.

## Armazenamento de materiais e picking

### DEFINIÇÃO

Garantir o correto armazenamento dos materiais, de modo a que os mesmos possam ser disponibilizados com o menos esforço possível e a maior rapidez.

Nível 1

**Assegura o transporte e circulação de mercadorias** dentro da empresa, seguindo as instruções recebidas e cumprindo as instruções de segurança em vigor.

Nível 2

**Assegura a emissão/preenchimento de toda a documentação** de suporte à circulação interna ou externa de mercadorias, de acordo com a metodologia em vigor.

Nível 3

**Efetua a verificação e controlo dos stocks**, de acordo com os processos definidos para o armazenamento e circulação de mercadorias, sugerindo alterações quando necessário.

Nível 4

**Desenha os processos de armazenamento** e circuitos de mercadoria, definindo o layout de armazenamento e fluxos de mercadorias, procedendo à aprovação dos níveis de stock desejados, bem como ao controlo dos processos de inventário.

## Assiduidade e pontualidade

### DEFINIÇÃO

Capacidade para se apresentar sempre ao trabalho, em estreita observância dos horários definidos pela Empresa.

#### Nível 1

Falta com alguma frequência ao trabalho, apresentando sempre justificção plausível. Por vezes apresenta-se no posto de trabalho com algum atraso.

#### Nível 2

Falta pontualmente ao trabalho, embora apresente sempre justificção atendível. Só muito raramente se apresenta no posto de trabalho com algum atraso.

#### Nível 3

Procura cumprir de forma exemplar os seus compromissos profissionais, nunca se atrasando e tomando as necessárias medidas de combate ao absentismo (procurar trocar de turno, pedir gozo de férias, compensar ao fim de semana...), avisando sempre que possível com antecedência, faltando exclusivamente em caso de manifesta impossibilidade de comparecer ao trabalho.

#### Nível 4

Nunca falta nem se atrasa na chegada ao seu posto de trabalho.

## Atendimento telefónico

### DEFINIÇÃO

Capacidade para garantir uma comunicação telefónica cordial e eficiente, com qualquer entidade externa.

#### Nível 1

Efetua o atendimento telefónico de forma cortês, seleccionando a informação pertinente, de modo a transmiti-la de forma eficaz.

#### Nível 2

Capacidade para seleccionar a informação a que cada interlocutor deve ter acesso, agilizando a comunicação entre todas as áreas.

#### Nível 3

Capacidade para resolver problemas e dar respostas imediatas, em função dos objetivos definidos.

#### Nível 4

Domínio das técnicas de atendimento telefónico, demonstrando capacidade para recolher e transmitir informação, resolvendo de imediato os problemas emergentes.

## Automação, controlo e instrumentação

### DEFINIÇÃO

Capacidade para exibir os conhecimentos técnicos necessários ao exercício da função, nos domínios da automação, controlo e instrumentação.

#### Nível 1

Demonstra os conhecimentos básicos de automação, controlo e instrumentação que são requeridos para o exercício da função, necessitando de supervisão próxima quanto à sua aplicação prática.

#### Nível 2

Detém os conhecimentos técnicos - nos domínios da automação, controlo e instrumentação - necessários para o exercício da função, aplicando-os de forma autónoma, apenas necessitando de supervisão pontual.

#### Nível 3

Demonstra grande autonomia na utilização dos conhecimentos de automação, controlo e instrumentação requeridos para a função, procurando continuamente, por sua própria iniciativa, aprofundá-los ou adquirir outros que se mostrem úteis ao exercício da função.

#### Nível 4

Demonstra um total domínio dos conhecimentos de automação, controlo e instrumentação requeridos para a função, os quais aplica de forma eficiente, mostrando capacidade para formar outros.

## Comunicação

### DEFINIÇÃO

Capacidade para transmitir ideias, informação e opiniões de forma clara e convincente, escutando e mostrando-se receptivo às propostas dos outros.

#### Nível 1

**As suas mensagens são sempre transmitidas com clareza**, sendo compreendidas por todos. Transmite informação de forma objetiva, preocupando-se em fazê-lo sem rodeios.

#### Nível 2

**Demonstra segurança ao expressar as suas opiniões**. Fomenta a partilha de informação, mostrando-se aberto e sensível perante diferentes pontos de vista. Preocupa-se em perceber se a mensagem foi compreendida por todos, explicitando-a com detalhe.

#### Nível 3

**Presta atenção às inquietudes dos outros**, procurando um estilo de comunicação esclarecedor. Faz perguntas construtivas de modo a esclarecer todos os pontos de vista.

#### Nível 4

**Comunica com clareza e precisão**. Demonstra interesse pelas pessoas, acontecimentos e ideias. Transmite ideias e informação de forma clara e no momento oportuno, fazendo-se compreender por todos. Consegue com as suas ideias influenciar os outros.

## Comunicação interna de regras e normas

### DEFINIÇÃO

Habilidade para mobilizar todos os intervenientes para o cumprimento das regras e normas em vigor na empresa.

Nível 1

Demonstra **conhecimento das regras e normas em vigor** na empresa, controlando a sua distribuição e/ou cumprimento por toda a estrutura.

Nível 2

**Conhecimento sobre alguns dos processos da empresa**, conceptualizando normas e regras a aplicar, explicando os seus benefícios e procurando antecipar eventuais obstáculos ao seu cumprimento.

Nível 3

**Capacidade de desbloquear fatores impeditivos** ao cumprimento das normas e regras estabelecidas, incentivando o seu cumprimento e sugerindo alterações sempre que as mesma se mostrem facilitadoras.

Nível 4

**Capacidade de influenciar owners de outros processos** a melhorar normas e regras, mostrando pontos de vista que conduzam à melhoria da performance da Empresa.

## Conceptualização

### DEFINIÇÃO

Capacidade para conceber processos e/ou serviços que promovam o aumento da eficiência da empresa em qualquer domínio.

Nível 1

**Capacidade de conceptualizar soluções básicas**, tendo por base outras já implementadas no passado, de acordo com os parâmetros previamente definidos.

Nível 2

**Capacidade para conceptualizar soluções mais complexas** sobre a sua área de atuação, seguindo instruções claramente definidas.

Nível 3

Capacidade para **conceber modelos e soluções de forma totalmente autónoma**, procurando implementar soluções inovadoras.

Nível 4

**Elevada capacidade de conceber soluções inovadoras**, que no seu domínio de atuação quer noutros, procurando continuamente soluções mais eficientes para Empresa.

## Condução de equipamentos de movimentação de cargas

### DEFINIÇÃO

Capacidade para operar várias máquinas de movimentação de cargas, respeitando as normas de segurança definidas.

#### Nível 1

**Conduz de forma autónoma um tipo de equipamento**, respeitando as normas de segurança internas e de circulação de cargas e peões.

#### Nível 2

**Capacidade para conduzir qualquer tipo de equipamento** de movimentação de cargas, demonstrando especial cuidado com a manutenção do equipamento em bom estado de conservação.

#### Nível 3

**Capacidade para identificar indícios** de falha do equipamento, sugerindo medidas preventivas e curativas de modo a mantê-lo em óptimas condições de funcionamento.

## Conhecimentos técnicos

### DEFINIÇÃO

Capacidade para exibir os conhecimentos técnicos necessários ao exercício da função.

#### Nível 1

Demonstra os conhecimentos técnicos básicos requeridos para o exercício da função, carecendo de grande supervisão quando à sua utilização prática.

#### Nível 2

Detém os conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função, aplicando-os de forma autónoma, apenas requerendo supervisão moderada.

#### Nível 3

Demonstra grande autonomia na utilização dos conhecimentos requeridos para a função, procurando continuamente, por sua própria iniciativa, aprofundá-los ou adquirir outros que se mostrem úteis ao exercício da função.

#### Nível 4

Capacidade para formar outros relativamente aos conhecimentos técnicos que detém, uma vez que os aplica com total autonomia e eficiência.

## Controlo da qualidade do produto

### DEFINIÇÃO

Habilidade para detetar e corrigir problemas de qualidade do produto, tomando medidas para evitar a recorrência.

Nível 1

**Conhece e cumpre as regras e padrões da qualidade na sua área funcional;** Procura informar-se sempre que alguma regra lhe suscita dúvida, demonstrando interesse em cumprir com o máximo rigor. Empenha-se em fazer bem à primeira.

Nível 2

**Demonstra estar atento aos indícios de falha,** humana ou não, no cumprimento das regras/padrões de qualidade, fornecendo informação útil à detecção de falhas e consequente tomada de medidas preventivas e/ou corretivas.

Nível 3

**Verifica o adequado cumprimento das normas de qualidade definidas,** tomado as adequadas medidas preventivas/corretivas e informando os outros de modo a evitar a recorrência. Sugere alterações às normas definidas, procurando demonstrar os benefícios das mesmas.

Nível 4

**Define as normas de controlo da qualidade,** mostrando um domínio das mesmas e tomando as medidas necessárias para a adequação das mesmas às necessidades da empresa/clientes.

## Controlo financeiro

### DEFINIÇÃO

Capacidade para preparar e analisar dados financeiros, de modo a suportar a tomada de decisão do ponto de vista financeiro.

Nível 1

**Capacidade para recolher informação** financeira e registá-la adequadamente, em funções de rotina.

Nível 2

**Capacidade para consolidar informação e calcular** indicadores financeiros diversos.

Nível 3

**Capacidade para criar indicadores e mapas de controlo financeiro,** calculá-los e preenchê-los, sugerindo novos instrumentos de análise.

Nível 4

**Capacidade para analisar os dados financeiros** e tomar medidas preventivas e corretivas com vista à eliminação de situações críticas e melhoria do desempenho financeiro da empresa, podendo efetuar recomendações à Administração.

## Controlo orçamental

### DEFINIÇÃO

Capacidade para desenvolver um conjunto de atividades que permitam avaliar a execução orçamental da empresa, fornecendo informação de gestão em tempo útil.

Nível 1

**Capacidade para registar /compilar a informação** respeitante à execução das despesas, preparando e distribuindo a informação necessária.

Nível 2

**Capacidade para efetuar o controlo dos custos** segundo os parâmetros definidos, detetando e reportado os desvios encontrados.

Nível 3

**Capacidade para preparar toda a documentação** respeitante ao controlo de custos e comparação com o orçamento, providenciando um conjunto alargado de análises aos desvios, ajudando na sua interpretação.

Nível 4

**Capacidade para elaborar orçamentos**, bem como para proceder à verificação do cumprimento dos mesmos, analisando desvios e propondo medidas corretivas.

## Equipamento e processo

### DEFINIÇÃO

Capacidade para intervir nos equipamentos existentes na empresa, demonstrando amplo conhecimento do processo de fabrico a que se destinam.

Nível 1

Demonstra um conhecimento superficial dos vários equipamentos utilizados na empresa/departamento, bem como dos processos de fabrico a que se destinam, necessitando de supervisão contínua sempre que é necessário alguma intervenção.

Nível 2

Detém um bom conhecimento dos vários equipamentos utilizados na Empresa, bem como dos processos de fabrico a que se destinam, sendo capaz de intervir de forma autónoma, embora carecendo de supervisão pontual.

Nível 3

Demonstra um conhecimento profundo dos vários equipamentos utilizados na empresa, bem como dos processos de fabrico a que se destinam, mostrando grande autonomia ao intervir nos mesmos, procurando continuamente, por sua própria iniciativa, aprofundar os seus conhecimentos.

Nível 4

Demonstra um total domínio dos vários equipamentos utilizados na empresa, bem como dos processos de fabrico a que se destinam, mostrando grande autonomia ao intervir nos mesmos, bem como capacidade para formar outros.

## Gestão de stocks

### DEFINIÇÃO

Capacidade para desenvolver todas as atividades de acompanhamento e organização do stock, de modo a evitar rupturas bem como altos níveis de stock desnecessário.

#### Nível 1

**Capacidade para manter organizado** um armazém, bem como para efetuar registos de stock em suporte informático, procedendo ao pedido de compra relativamente aos produtos identificados. Efetua inventários físicos de stock.

#### Nível 2

**Capacidade para manter atualizado um sistema de gestão de stocks**, identificando os níveis de segurança por produto, bem como quantidades económicas de encomenda. Capacidade para efetuar o acompanhamento técnico da encomenda junto do fornecedor.

#### Nível 3

**Capacidade para decidir sobre taxas de rotação de stocks**, bem como definir medidas que melhorem a operacionalização destes. Habilidade para decidir sobre abate de obsoletos ou outros.

#### Nível 4

Capacidade para definir indicadores e metas para controlo de stock, propondo medidas preventivas e corretivas para minimizar o impacto dos desvios. Capacidade para propor medidas alternativas em caso de ruptura de stocks eminente ou efetiva.

## Hidráulica e pneumática

### DEFINIÇÃO

Capacidade para exibir os conhecimentos técnicos necessários ao exercício da função, nos domínios da hidráulica e pneumática.

#### Nível 1

Demonstra os conhecimentos básicos de hidráulica e pneumática que são requeridos para o exercício da função, necessitando de supervisão próxima quanto à sua aplicação prática.

#### Nível 2

Detém os conhecimentos técnicos - nos domínios da hidráulica e pneumática - necessários para o exercício da função, aplicando-os de forma autónoma, apenas necessitando de supervisão pontual.

#### Nível 3

Demonstra grande autonomia na utilização dos conhecimentos de hidráulica e pneumática requeridos para a função, procurando continuamente, por sua própria iniciativa, aprofundá-los ou adquirir outros que se mostrem úteis ao exercício da função.

#### Nível 4

Demonstra um total domínio dos conhecimentos de hidráulica e pneumática requeridos para a função, os quais aplica de forma eficiente, mostrando capacidade para formar outros.

---

## Higiene & Segurança

### DEFINIÇÃO

Capacidade para definir, cumprir e controlar as normas de segurança da empresa.

Nível 1

**Capacidade para cumprir** as regras de segurança definidas, inerentes à função que desempenha.

Nível 2

**Capacidade para sensibilizar e fazer cumprir** as regras de segurança em vigor na sua área de trabalho, apresentando sugestões de melhoria para as mesmas.

Nível 3

**Capacidade para definir, implementar e controlar** a implementação de regras de higiene & Segurança, sugerindo a aplicação de medidas punitivas em caso de incumprimento.

Nível 4

**Capacidade para introduzir melhorias nas normas de Higiene & Segurança**, procurando continuamente assegurar a adequação das mesmas a critérios de eficiência.

## Instrumentos de GRH

### DEFINIÇÃO

Capacidade para criar, planejar, implementar e controlar instrumentos de GRH capazes de atingir os objetivos da empresa do ponto de vista da gestão das pessoas.

Nível 1

**Capacidade para colaborar na implementação** de instrumentos de gestão de Recursos Humanos, sob supervisão moderada.

Nível 2

**Capacidade para implementar instrumentos de GRH** de acordo com as diretrizes definidas, controlando a sua implementação e propondo medidas corretivas face a desvios eminentes ou efetivos.

Nível 3

**Capacidade para identificar os instrumentos de GRH** mais adequados a cada situação, propondo superiormente a sua implementação. Conceber, planejar, implementar e controlar os instrumentos de GRH aprovados.

---

## Instrumentos de Gestão logística

### DEFINIÇÃO

Capacidade para criar, planejar, implementar e controlar instrumentos de gestão logística capazes de atingir os objetivos da empresa do ponto de vista da logística integrada.

#### Nível 1

**Capacidade para colaborar na implementação** de instrumentos de gestão logística, sob supervisão moderada.

#### Nível 2

**Capacidade para implementar instrumentos de gestão logística** de acordo com as diretrizes definidas, controlando a sua implementação e propondo medidas corretivas face a desvios eminentes ou efetivos.

#### Nível 3

**Capacidade para identificar os instrumentos de gestão logística** mais adequados a cada situação, propondo superiormente a sua implementação. Conceber, planejar, implementar e controlar os instrumentos de gestão logística aprovados.

## Liderança

### DEFINIÇÃO

Capacidade para coordenar equipas de trabalho; Pressupõe a intenção de assumir o papel de líder de um grupo ou equipa de trabalho. Implica o desejo de conduzir os outros. A liderança encontra-se frequentemente, mas não sempre, associada a posições que têm uma autoridade formal. Deve entender-se “equipa” em sentido amplo, como qualquer grupo em que a pessoa assuma o papel de líder.

#### Nível 1

**Demonstra capacidade em se fazer ouvir e aceitar** pelos outros, obtendo a colaboração da equipa. Consegue coordenar a equipa de trabalho, embora nem sempre de forma totalmente eficaz (carece de apoio). Embora tendo alguns conhecimentos das capacidades e expectativas da equipa nem sempre consegue integrá-las na sua gestão diária.

#### Nível 2

**Promove a eficácia da equipa.** Como líder, utiliza estratégias diversas para manter a moral do grupo elevada e alcançar bons níveis de eficiência. Estabelece objetivos claros e atribui responsabilidades, aproveitando a diversidade da sua equipa para acrescentar valor aos seus processos. Conhece as capacidades e expectativas dos colaboradores, desenvolvendo-as e integrando-as na gestão diária.

#### Nível 3

**Consegue a confiança da sua equipa,** suscitando a colaboração, consideração e respeito. Tem prestígio junto dos colegas, hierarquia e clientes. Motiva e envolve a equipa, atingindo os objetivos acordados. Assegura-se de que as necessidades do grupo estão satisfeitas (obtem os recursos, o pessoal e a informação que o grupo necessita).

#### Nível 4

**Posiciona-se como um líder.** Assegura-se de que os outros partilham os seus objetivos, missão, clima, políticas, etc. Atua como modelo a seguir pelos outros. Assegura-se que as tarefas do grupo se realizam. Partilha com a sua equipa os sucessos e insucessos, fomentando a noção de grupo, tomando continuamente acções que visem melhorar o talento e competências das suas equipas.  
É um líder credível.

## Línguas estrangeiras

### DEFINIÇÃO

Capacidade para comunicar eficazmente em idiomas estrangeiros, quer na forma escrita quer falada;

Nível 1

**Demonstra compreensão oral e escrita de uma língua estrangeira**, não demonstrando ainda total autonomia no uso da mesma.

Nível 2

**Demonstra fluência** oral e escrita de uma língua estrangeira, comunicando de forma totalmente autónoma.

Nível 3

**Demonstra fluência** escrita e capacidade oral em duas línguas estrangeiras.

Nível 4

**Demonstra fluência** oral e escrita em duas línguas estrangeiras, comunicando de forma totalmente autónoma.

## Manutenção Corretiva

### DEFINIÇÃO

Capacidade de intervir nos equipamentos em situação de avaria, assegurando a respetiva reparação e conseqüente colocação em funcionamento.

Nível 1

**Capacidade de reparação ocasional** das máquinas que lhe estão afetas, resolvendo problemas básicos de forma autónoma.

Nível 2

Capacidade de reparação das máquinas que lhe estão afetas, resolvendo **problemas com bastante complexidade** e de forma autónoma.

Nível 3

**Capacidade de intervenção autónoma em todo o tipo** de equipamentos, utilizando, por vezes, soluções inovadoras.

Nível 4

**Capacidade de coordenar intervenções em equipamentos**, providenciando a formação necessária e divulgando a toda a equipa as soluções encontradas.

## Manutenção Preventiva

### DEFINIÇÃO

Capacidade para intervir nos equipamentos, de forma planeada, de modo a assegurar o seu correto funcionamento e fiabilidade.

#### Nível 1

**Efetua o planeamento da manutenção preventiva**, de modo a assegurar a otimização de recursos e a garantia de fiabilidade dos equipamentos.

#### Nível 2

**Executa a manutenção de primeiro nível** dos equipamentos que lhe estão afetos, de acordo com as instruções recebidas.

#### Nível 3

**Capacidade para cumprir o plano de manutenção preventiva** definida para os equipamentos que lhe estão afetos, recolhendo e divulgando toda a informação necessária.

#### Nível 4

**Capacidade para cumprir o plano de manutenção preventiva definida para todos os equipamentos**, de forma autónoma.

## Mecânica geral e serralharia

### DEFINIÇÃO

Capacidade para exhibir os conhecimentos técnicos necessários ao exercício da função, nos domínios da mecânica geral e serralharia.

#### Nível 1

Demonstra os conhecimentos básicos de mecânica geral e serralharia que são requeridos para o exercício da função, necessitando de supervisão próxima quanto à sua aplicação prática.

#### Nível 2

Detém os conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função, aplicando-os de forma autónoma, apenas necessitando de supervisão pontual.

#### Nível 3

Demonstra grande autonomia da utilização dos conhecimentos de mecânica geral e serralharia requeridos para a função, procurando continuamente, por sua própria iniciativa, aprofundá-los ou adquirir outros que se mostrem úteis ao exercício da função.

#### Nível 4

Demonstra um total domínio dos conhecimentos de mecânica geral e serralharia requeridos para a função, os quais aplica de forma eficiente, mostrando capacidade para formar outros.

## Negociação

### DEFINIÇÃO

Capacidade para argumentar de forma clara e convincente, procurando conciliar posições diferentes de modo a satisfazer todas as partes, por forma a alcançar os objetivos propostos.

#### Nível 1

**Capacidade para identificar os objetivos da empresa** e conseguir acordos satisfatórios com os seus interlocutores habituais (clientes ou fornecedores ou colaboradores).

#### Nível 2

**Capacidade para obter acordos em condições vantajosas para a empresa**, procurando satisfazer não só os objetivos colocados à sua área funcional mas procurando também satisfazer objetivos e necessidades de outras áreas.

#### Nível 3

**Capacidade para obter acordos vantajosos para a empresa com qualquer tipo de parceiro**, utilizando uma argumentação clara e efetiva.

#### Nível 4

**Aptidão para chegar a acordos bastante vantajosos para a Empresa**, utilizando metodologias próprias para preparar uma estratégia de negociação. Atinge frequentemente todos os objetivos propostos, demonstrando grande capacidade de persuasão.

## Normas de medicina do trabalho

### DEFINIÇÃO

Capacidade para identificar, analisar e implementar internamente as normas e legislação aplicáveis à medicina do trabalho.

#### Nível 1

**Conhece** as normas e legislação aplicáveis à medicina do trabalho, procurando divulga-las ativamente na empresa.

#### Nível 2

**Capacidade para analisar** as implicações da implementação interna das normas vigentes em matéria de medicina do trabalho, procurando adequá-las à realidade da empresa, de modo a facilitar o seu seguimento.

#### Nível 3

**Capacidade para mobilizar** os outros para o cumprimento das normas de medicina do trabalho, sugerindo estratégias que facilitem a sua integração nas rotinas da empresa. Assume o papel de facilitador na implementação das medidas.

## Operação de máquinas

### DEFINIÇÃO

Capacidade para operar máquinas em todas as suas vertentes desde a colocação em modo produtivo até verificação do output.

Nível 1

**Capacidade de operar uma máquina** já parametrizada, com supervisão moderada.

Nível 2

**Capacidade de operação de várias máquinas** utilizadas na sua função, podendo efetuar algumas operações de mudança de pequenas ferramentas, pinças, preparação para mudança de moldes, etc).

Nível 3

**Capacidade de operação, de forma completamente autónoma**, de todas as máquinas utilizadas na sua função, podendo ajustar alguns parâmetros.

Nível 4

**Capacidade para identificar indícios de falha**, bem como respetivas causas. Habilidade para formar outros.

## Planeamento

### DEFINIÇÃO

Capacidade para definir quantidades a produzir, bem como a respetiva planificação, tendo por base informação sobre necessidades de produção e recursos disponíveis.

Nível 1

Efetua o planeamento da produção, de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos propostos e seguindo instruções detalhadas.

Nível 2

Efetua o planeamento e controlo da produção com base nas necessidades e recursos disponíveis, propondo medidas alternativas em caso de indisponibilidade de recursos.

Nível 3

Capacidade para propor medidas que permitam otimizar o planeamento da produção, bem como o respetivo processo de controlo.

Nível 4

Capacidade para liderar o processo de planeamento e controlo de produção, maximizando a capacidade de resposta ao cliente, assegurando a otimização dos recursos disponíveis.

## Polivalência

### DEFINIÇÃO

Aptidão para exercer várias funções dentro da Empresa, demonstrando capacidade de aprendizagem e adaptação.

Nível 1

**Detém conhecimentos básicos** que lhe permitem aprender outra função na sua área de trabalho, mostrando alguma rapidez de aprendizagem.

Nível 2

**Capacidade para exercer várias funções na sua área**, mostrando iniciativa e autoaprendizagem, procurando desenvolver continuamente outras competências.

Nível 3

**Domínio de todos os conteúdos funcionais** da sua área de trabalho, mostrando um desempenho equivalente em todos.

Nível 4

**Capacidade de exercer várias funções, mesmo fora da sua área** de trabalho. Procura diversificar o seu leque de competências, de modo a poder assumir outro tipo de funções. Demonstra versatilidade em termos de aprendizagem e competências.

## Projeto de produtos

### DEFINIÇÃO

Capacidade para, partindo de um conjunto de especificações técnicas, assegurar o processo de desenvolvimento e industrialização de um produto.

Nível 1

Capacidade para colaborar em algumas fases do desenvolvimento de produtos, com supervisão constante.

Nível 2

Capacidade para assegurar todas as fases de desenvolvimento de um produto, afetando os recursos necessários e acompanhando a execução de todas as tarefas, de modo a controlar o respetivo cumprimento.

Nível 3

Capacidade para planear e controlar todo o projeto de desenvolvimento e industrialização de um produto, resolvendo de forma autónoma todos os problemas emergentes, efetuando análise de desvios e propondo medidas susceptíveis de melhorar a performance da industrialização do produto.

Nível 4

Capacidade para decidir sobre todas as diretrizes do projeto, coordenando o desenvolvimento do mesmo, analisando os desvios e decidindo sobre as medidas corretivas a tomar em caso de desvio ao planeado.

---

## Qualidade

### DEFINIÇÃO

Capacidade para entender , disseminar e fazer cumprir as normas de qualidade em vigor na empresa.

#### Nível 1

Conhece com detalhe o sistema de qualidade e respetivas regras aplicadas à sua área funcional.

#### Nível 2

Demonstra capacidade para adaptar as normas da qualidade aplicáveis à sua área funcional, de modo a obter os melhores resultados.

#### Nível 3

Domina todas as regras de qualidade aplicáveis à sua área de trabalho, sendo capaz de as transmitir com clareza.

#### Nível 4

Demonstra o domínio dos sistemas de qualidade aplicados a toda a empresa, sendo capaz de os disseminar e fazer cumprir.

## Representação Institucional

### DEFINIÇÃO

Capacidade para representar a empresa perante entidades externas, defendendo continuamente a sua boa imagem.

#### Nível 1

**Capacidade para representar** a empresa em situações de recolha e fornecimento de informação, para tratamento de assuntos rotineiros, sob supervisão moderada.

#### Nível 2

**Capacidade de argumentação e persuasão** de terceiros em situações perfeitamente determinadas e controladas.

#### Nível 3

**Capacidade de negociação**, com limites perfeitamente definidos, defendendo continuamente os interesses da empresa perante terceiros.

#### Nível 4

**Capacidade de decisão em instâncias institucionais**, vinculando a empresa.

## Revisão de processos

### DEFINIÇÃO

Aptidão para identificar melhorias a partir da análise da situação atual, procurando soluções mais eficientes;

Nível 1

**Capacidade para identificar fragilidades num processo**, independentemente da natureza das mesmas (eficiência, qualidade, segurança, etc.).

Nível 2

**Capacidade para propor melhorias num processo**, tendo por base práticas já instituídas e seguindo um conjunto de instruções definidas.

Nível 3

**Capacidade para identificar oportunidades de melhoria num processo**, definindo soluções inovadoras de forma autónoma.

Nível 4

**Capacidade para identificar medidas de melhoria num processo, efetuando análises exaustivas de custo/benefício**, de forma a encontrar a solução mais eficiente, influenciando os outros a adotá-las.

## Sistemas elétricos

### DEFINIÇÃO

Capacidade para exibir os conhecimentos técnicos necessários ao exercício da função, nos domínios de baixa e média tensão.

Nível 1

Demonstra os conhecimentos básicos de baixa e média tensão que são requeridos para o exercício da função, necessitando de supervisão próxima quanto à sua aplicação prática.

Nível 2

Detém os conhecimentos técnicos necessários para o exercício da função, aplicando-os de forma autónoma, apenas necessitando de supervisão pontual.

Nível 3

Demonstra grande autonomia da utilização dos conhecimentos de eletricidade requeridos para a função, procurando continuamente, por sua própria iniciativa, aprofundá-los ou adquirir outros que se mostrem úteis ao exercício da função.

Nível 4

Demonstra um total domínio dos conhecimentos de eletricidade requeridos para a função, os quais aplica de forma eficiente, mostrando capacidade para formar outros.

## Solicitações simultâneas

### DEFINIÇÃO

Capacidade para dar resposta a uma pluralidade de solicitações, de natureza idêntica ou muito abrangente, de forma eficiente.

Nível 1

**Capacidade para dar resposta** a solicitações simultâneas de natureza idêntica, que não impliquem tomada de decisões complexas.

Nível 2

**Capacidade para identificar prioridades** de atuação face a solicitações simultâneas de natureza idêntica, demonstrando capacidade para gerir todas as situações com agilidade, com supervisão moderada.

Nível 3

**Capacidade para dar resposta a solicitações de natureza muito abrangente**, com supervisão moderada, identificando prioridades de atuação, bem como definindo métodos de trabalho que permitam uma resposta eficiente.

Nível 4

**Capacidade para dar resposta a solicitações de natureza muito abrangente**, mostrando o domínio das mesmas de modo a poder dar resposta em tempo útil, com autonomia.

## Suporte Administrativo

### DEFINIÇÃO

Capacidade para assegurar todas as atividades de gestão administrativa da sua área de trabalho.

Nível 1

Demonstra capacidade para executar os processos de natureza administrativa existentes na sua área de trabalho, mostrando rigor na sua execução, embora necessite de supervisão moderada.

Nível 2

Capacidade para assegurar o cumprimento de todos os processos administrativos da sua área de trabalho, de forma eficiente, sem necessitar de supervisão.

Nível 3

Demonstra o domínio dos processos administrativos subjacentes à sua área de trabalho, sugerindo novas formas de os otimizar.

## Técnicas de serralharia de moldes

### DEFINIÇÃO

Capacidade para intervir de forma eficiente na reparação de moldes de injeção de alumínio, identificando o tipo de intervenção necessária e executando-a de modo a manter os moldes em corretas condições de funcionamento.

### Nível 1

Capacidade para efetuar operações de limpeza e reparações básicas nos moldes, com supervisão moderada.

### Nível 2

Capacidade para efetuar reparações com alguma complexidade, utilizando ferramentas automáticas e manuais, necessitando de instruções com algum detalhe.

### Nível 3

Capacidade para identificar o tipo de intervenção necessária num molde, bem como para efetuar todo o tipo de reparações, com qualquer tipo de ferramenta, de forma totalmente autónoma.

### Nível 4

Capacidade para identificar acções preventivas a desenvolver num molde, planeando as intervenções de forma eficiente. Habilidade para treinar/coordenar outros.

## Tecnologias da informação

### DEFINIÇÃO

Capacidade para utilizar meios informáticos de suporte à execução da sua função.

### Nível 1

**Conhecimentos básicos de informática**, na óptica do utilizador, que permitam a elaboração de texto ou introdução de informação numa base de dados.

### Nível 2

**Capacidade de efetuar a consulta e recolha de informação**, de forma autónoma, nas bases de dados existentes.

### Nível 3

**Domínio da informática na ótica do utilizador**, demonstrando capacidade para utilização de software específico de tratamento de imagem, cálculo, gestão e fotometria.

### Nível 4

**Domínio da informática na ótica do utilizador, com capacidade de manuseamento dos programas genéricos e específicos** instalados na empresa, bem como de resolução de problemas decorrentes do uso quotidiano e de ajuda a outros utilizadores.

## Tratamento de reclamações de clientes

### DEFINIÇÃO

Capacidade para dar seguimento às reclamações de clientes, assegurando uma comunicação eficaz com os mesmos, bem como apresentando soluções que vão de encontro às suas expectativas.

#### Nível 1

**Capacidade para dar seguimento a uma reclamação de cliente**, garantindo uma resposta imediata e cordial, ainda que posteriormente tenha que procurar, com o apoio de outros, uma solução a apresentar.

#### Nível 2

**Capacidade para analisar reclamações de clientes**, procurando uma solução definitiva para o problema, com confirmação superior, reportando ao cliente a respetiva solução.

#### Nível 3

**Capacidade para reportar ao cliente as causas/soluções** encontradas para a reclamação, fazendo-o com total autonomia em casos de rotina.

#### Nível 4

**Capacidade para analisar, identificar causas e propor soluções** para reclamações de clientes, podendo participar na tomada de medidas corretivas.

## Tratamento de reclamações a fornecedores

### DEFINIÇÃO

Capacidade para fazer cumprir os seus direitos de receber produtos em conformidade com os requisitos definidos, procurando soluções alternativas de modo a manter a eficiência da cadeia de abastecimento.

#### Nível 1

Capacidade para recusar a recepção de um produto quando o mesmo não cumpre as indicações da documentação que o acompanha. Habilidade para gerir a situação de forma cordial.

#### Nível 2

Capacidade para recusar a recepção ou efetuar uma reclamação posterior quando o produto apresenta falta de conformidade. Procura as causas, eventuais impactos e diligencia no sentido de minimizar o prejuízo, fazendo o interface entre todas as partes envolvidas.

#### Nível 3

Capacidade para, com confirmação superior, decidir sobre a quebra de contratos por incumprimento, mostrando-se hábil para o comunicar, exigindo eventuais compensações por danos.

#### Nível 4

Capacidade para negociar soluções alternativas, tendo total autonomia para sobre decidir quebras de contratos por incumprimento. Deve garantir que a alteração de fornecedor não quebre a cadeia de abastecimento, procurando alternativas eficientes.

---

## Transferência de tecnologia

**DEFINIÇÃO**

Capacidade para definir, planejar e implementar processos de transferência de tecnologia.

**Nível 1**

Demonstra capacidade para, mediante instruções previamente definidas, acompanhar corretamente um processo de transferência de tecnologia, cumprindo os prazos acordados.

**Nível 2**

Capacidade para colaborar na definição e planejamento de processos de transferência de tecnologia, assegurando o cumprimento dos prazos definidos.

**Nível 3**

Capacidade para coordenar a implementação de projetos de transferência de tecnologia, gerindo todos os intervenientes.

**Nível 4**

Capacidade para definir e controlar a implementação de projetos de transferência de tecnologia.

## **Anexo D**

**Descrição de funções de coordenador de acabamentos da EMPRESA**

<b>EMPRESA</b>	<h2 style="margin: 0;">Descrição de Funções</h2> <p style="margin: 0;"><i>DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</i></p>
----------------	---

**TITULARIDADE DA FUNÇÃO**

Título da Função:	Coordenador de acabamentos	Departamento:	Acabamentos
Titular:		N.º	
Função a que reporta:	Responsável de Departamento	N.º de subordinados:	

**MISSÃO DA FUNÇÃO**

**Assegurar o cumprimento do plano de produção, na observância de todos os parâmetros definidos, de forma a satisfazer, em condições eficientes, os programas logísticos assumidos com os clientes.**

**RESPONSABILIDADES DA FUNÇÃO**

1. Assegurar o cumprimento, por parte dos operadores, de todos os procedimentos de controlo definidos nas cartas pedagógicas, bem como os respetivos registos, de modo a garantir os níveis de qualidade exigidos;
2. Assegurar a suspensão de todas as séries de produto não conforme, garantindo junto das equipas da qualidade o seu rápido acompanhamento de modo a que a normalidade da produção seja restabelecida de forma célere;
3. Garantir a contínua formação das equipas de trabalho, de modo a assegurar o cumprimento dos requisitos de qualidade definidos.
4. Analisar e acompanhar a evolução de todos os indicadores inerentes à atividade do departamento, assumindo uma postura proativa face à identificação e resolução de eventuais desvios;
5. Participar activamente na resolução dos problemas identificados internamente ou pelo cliente, de modo a contribuir para a rápida resolução dos mesmos, bem como em projetos de melhoria contínua;
6. Assegurar a gestão eficiente dos meios de produção afectos à actividade, de modo a garantir o cumprimento de todos os parâmetros de produção definidos, ao menor custo;
7. Assegurar o cumprimento do plano de produção, nos prazos e quantidades definidos, tomando as necessárias medidas, em tempo útil, de modo a prevenir/corriger eventuais desvios;
8. Coordenar as equipas de mudança de referência, de forma a assegurar que a mesma é efectuada no menor tempo possível, garantido que todas as validações de arranque são efectuadas;
9. Efectuar uma eficiente gestão das equipas que lhe estão afectas, colaborando na integração e formação dos colaboradores, na gestão dos tempos de trabalho, bem como na avaliação e identificação de potencial, de modo a garantir uma equipa motivada e polivalente;

**PERFIL DA FUNÇÃO**

<b>Experiência:</b>	Superior a 2 anos em função equivalente;									
<b>Habilitações académicas:</b>	Formação superior em engenharia mecânica, metalúrgica ou de produção;									
<b>Competências comportamentais:</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Capacidade de análise e sentido crítico</td> <td style="width: 33%;">Iniciativa</td> <td style="width: 33%;">Orientação para resultados</td> </tr> <tr> <td>Orientação para a ordem e qualidade</td> <td colspan="2">Orientação para o cliente (interno e externo)</td> </tr> <tr> <td>Orientação para os resultados</td> <td>Responsabilização</td> <td>Trabalho em equipa</td> </tr> </table>	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para resultados	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente (interno e externo)		Orientação para os resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa
Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para resultados								
Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente (interno e externo)									
Orientação para os resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa								
<b>Competências técnicas:</b>	<p>MsOffice; Norma ISO TS:16949; Gestão da produção; ferramentas de melhoria contínua</p> <p>Liderança; Revisão de processos; Controlo da qualidade do produto; Afinação de máquinas; Afetação de Recursos.</p>									

Titular: _____	Data: _____
Supervisor: _____	Data: _____

## **Anexo E**

### **Perfil funcional de coordenador de acabamentos da EMPRESA**

EMPRESA

## Ficha de Perfil funcional

DIREÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Função: Coordenador de acabamentos

Avaliador (função): Responsável de acabamentos

N.º de titulares: 12

Departamento: Acabamentos

Direção: Geral

### OBJETIVOS

#### GLOBAIS

Financeiros

Processo

Cliente

Pessoas

#### INDIVIDUAIS

Financeiros

Processo

Cliente

Pessoas

### COMPETÊNCIAS

#### COMPORTAMENTAIS

Capacidade de análise e sentido crítico

2

Responsabilização

2

Iniciativa

3

Trabalho em equipa

4

Orientação para a melhoria contínua

2

Orientação para a ordem e qualidade

3

Orientação para o cliente (interno e externo)

3

Orientação para resultados

3

#### TÉCNICAS

Liderança

3

Revisão de processos

2

Controlo da qualidade do produto

3

Afinação de máquinas

1

Afetação de recursos

3

### APROVAÇÃO

Responsável:

Data:

## **Anexo F**

**Exemplo do novo questionário de avaliação do desempenho da EMPRESA**

## QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### IDENTIFICAÇÃO

Identificação do Avaliado:

Nº do Avaliado:

Área:

Designação da Função:

Período de Avaliação:

Data:

Identificação do Avaliador:

Nº do Avaliador:

Designação da Função:

### AVALIAÇÃO GLOBAL

#### RESULTADO DA AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS INDIVIDUAIS (OI)

			Objetivos individuais
1	Insuficiente	<= 30 %	
2	Necessita de desenvolvimento	>30% <= 50 %	
3	Adequado	>50% <= 70 %	
4	Bom	> 70% <= 95%	
5	Excelente	> 95	

#### AVALIAÇÃO GLOBAL DO SGD

	Objetivos Globais (OG)	Objetivos Individuais (OI)	Competências	TOTAL
<b>Resultado</b>				
<b>Cálculo</b>	<b>OG + OI + Competências</b>			

#### RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

			Competências
1	Insuficiente	13 <= 25	
2	Necessita de desenvolvimento	>25 <= 38	
3	Adequado	> 38 <= 51	
4	Bom	> 51 = 59	
5	Excelente	>59	

#### ENQUADRAMENTO DO COLABORADOR

			Enquadramento Global
<b>Classificação</b>	Insuficiente	<=2	
	Necessita de desenvolvimento	>2 <= 2,5	
	Adequado	>2,5 <= 3,5	
	Bom	> 3,5 < 4,5	
	Excelente	> 4,5	

INÍCIO

Nome do avaliado

AVALIAÇÃO GLOBAL DE OBJECTIVOS

DATA:

DATA DE REVISÃO:

OBJECTIVOS INDIVIDUAIS

OBJECTIVOS INDIVIDUAIS		OBJECTIVO	1 T		2 T		3 T		4 T		TOTAL	%
1	Financeiro											25,0%
2	Cliente											30,0%
3	Processo											30,0%
4	Pessoas											15,0%
TOTAL											100,0%	

OBJECTIVOS GLOBAIS

OBJECTIVOS GLOBAIS		OBJECTIVO	1 T		2 T		3 T		4 T		TOTAL	%
	Financeiro											20,0%
	Cliente											30,0%
	Processo											30,0%
	Pessoas											20,0%
TOTAL											100,0%	

I - IDEALIZADO D - DECIDIDO A - ATINGIDO C - CANCELADO

**AVALIAÇÃO GLOBAL DE COMPETÊNCIAS**

**Escala de Pontuação**

- Insuficiente.** Revelou de forma mínima os comportamentos requeridos, necessita de desenvolvimento.
- Necessita de Desenvolvimento.** Atingiu em parte os comportamentos requeridos, mas necessita de desenvolvimento.
- Adequado.** Demonstrou os comportamentos requeridos, evidenciando o nível de desempenho adequado.
- Bom.** Demonstrou claramente os comportamentos requeridos, demonstrando um bom desempenho.
- Excelente.** Excedeu claramente os comportamentos requeridos, demonstrando um excelente desempenho.

Competências Universais		1	2	3	4	5	Justifique caso a notação seja igual a 1 ou 5
Capacidade de análise e sentido crítico	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Iniciativa	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Orientação para a melhoria contínua	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Orientação para a ordem e qualidade	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Orientação para o cliente (interno e externo)	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Orientação para resultados	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Responsabilização	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Trabalho em equipa	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Competências Funcionais		1	2	3	4	5	Formou uma equipa que apresenta resultados superiores à média da empresa, recorrendo apenas a operadores de máquinas. Todos os dias desenvolve trabalho para que as normais diferenças de personalidade existentes no seio de uma equipa não gerem conflitos internos e externos. Exemplar.
Afinação de máquinas	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Conceptualização	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Controlo da qualidade do produto	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Liderança	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	
Revisão de processos	info	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Ver justificação relativa ao trabalho em equipa
							Participa ativamente na equipa que tem como objetivo identificar e implementar ganhos de produtividade sendo um dos principais responsáveis pelos bons resultados obtidos.

**IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Este ponto visa identificar as necessidades de formação do avaliado. Neste sentido, pretende-se que sejam assinaladas no máximo 3 ações de formação a desenvolver.

Áreas de Formação	Grau de profundidade		Observações
	Baixo	Alto	
Formação em metodologia Lean Six Sigma - Green Belt		X	
Programação CNC - Formação em linguagem Makro		X	
Software de desenho 3D - Formação em Inventor	X		

## **Anexo G**

**Exemplo de formulário para entrevista entre avaliador e avaliado após a avaliação do desempenho na EMPRESA**

Nome do avaliado

**ENTREVISTA**

**Comentários do Avaliador**

[Empty text box for evaluator comments]

Data: [Empty text box]

Assinatura: [Empty text box]

**Comentários do Avaliado**

[Empty text box for interviewee comments]

Data: [Empty text box]

Tomei conhecimento,  
Assinatura: [Empty text box]

**Identificação de Potencial**

Avalie esta componente somente se considerar que o colaborador demonstra potencial para assumir outras (novas e/ou maiores) responsabilidades.

[Empty text box for potential identification]

Data: [Empty text box]

Assinatura: [Empty text box]

## **Anexo H**

### **Resultados individuais da avaliação do desempenho da EMPRESA segmentados por função**

# COORDENADOR DE ACABAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Afetação de Recursos	Controlo da qualidade do produto	Liderança	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
CAC1	Coordenador AC	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	51	65	78%
CAC2	Coordenador AC	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	49	65	75%
CAC3	Coordenador AC	2	1	4	4	4	4	4	4	1	2	3	2	3	36	65	55%
CAC4	Coordenador AC	2	3	3	3	3	3	4	3	1	3	3	3	3	37	65	57%
CAC5	Coordenador AC	3	3	3	3	3	3	5	2	1	4	3	2	2	37	65	57%
CAC6	Coordenador AC	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	48	65	74%
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>258</b>	<b>390</b>	<b>66%</b>

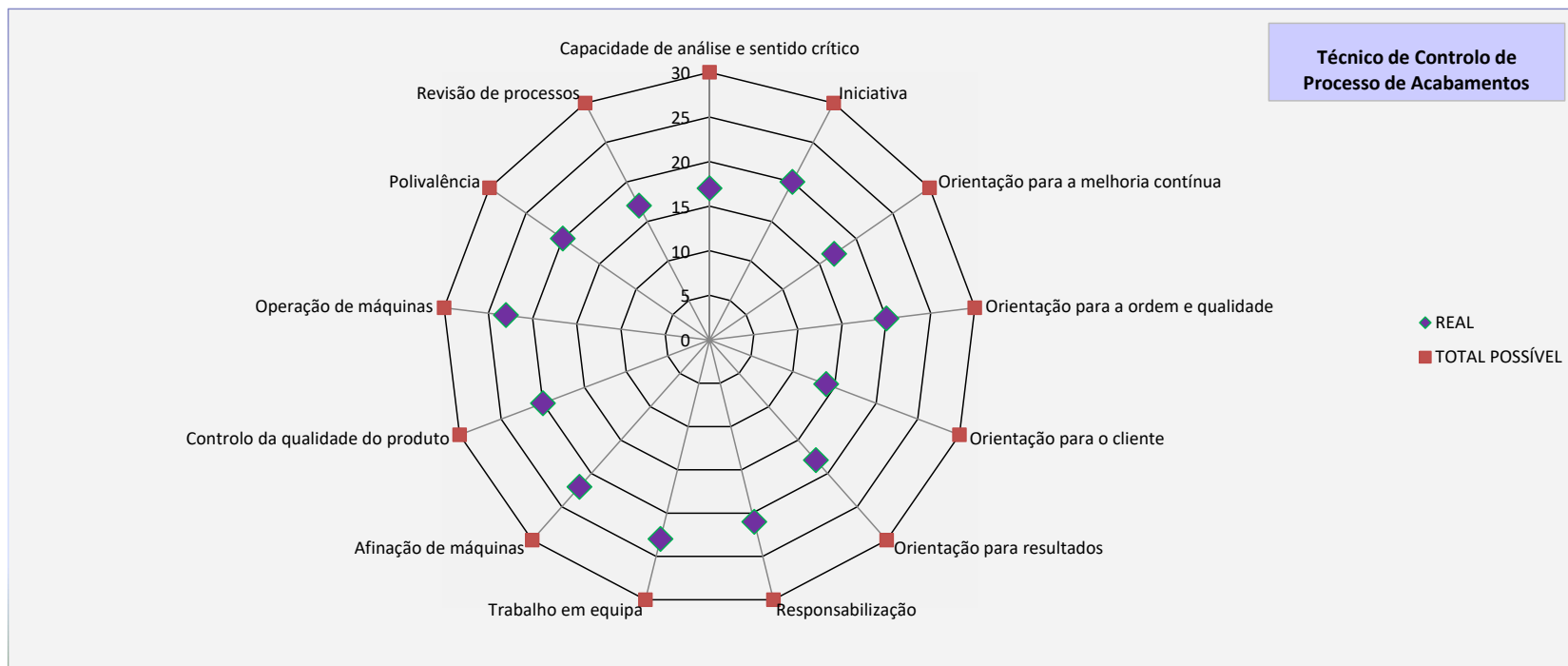
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Afetação de Recursos	Controlo da qualidade do produto	Liderança	Revisão de processos
<b>REAL</b>	19	18	22	21	22	22	25	18	14	21	19	19	18
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30



# TÉCNICO DE CONTROLO DE PROCESSO DE ACABAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Operação de máquinas	Polivalência	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TCPA1	Técnico de CPA	2	3	3	4	2	3	4	4	3	4	3	3	2	40	65	62%
TCPA2	Técnico de CPA	2	3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	37	65	57%	
TCPA3	Técnico de CPA	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	4	50	65	77%	
TCPA4	Técnico de CPA	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	44	65	68%	
TCPA5	Técnico de CPA	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	31	65	48%	
TCPA6	Técnico de CPA	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	50	65	77%	
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>252</b>	<b>390</b>	<b>65%</b>	

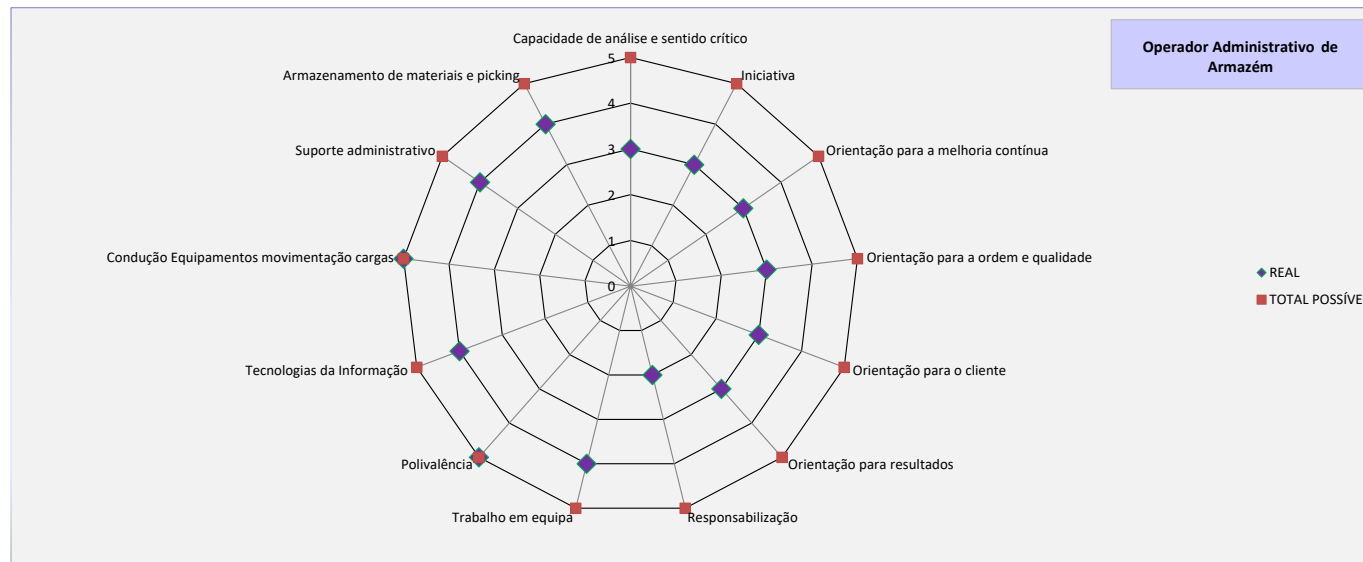
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Operação de máquinas	Polivalência	Revisão de processos
REAL	17	20	17	20	14	18	21	23	22	20	23	20	17
TOTAL POSSÍVEL	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30



# OPERADOR ADMINISTRATIVO DE ARMAZÉM

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Polivalência	Tecnologias da Informação	Condução Equipamentos movimentação cargas	Suporte administrativo	Armazenamento de materiais e picking	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
OAA	Op. Adm. Armazém	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4	5	4	4	46	65	71%
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>71%</b>	

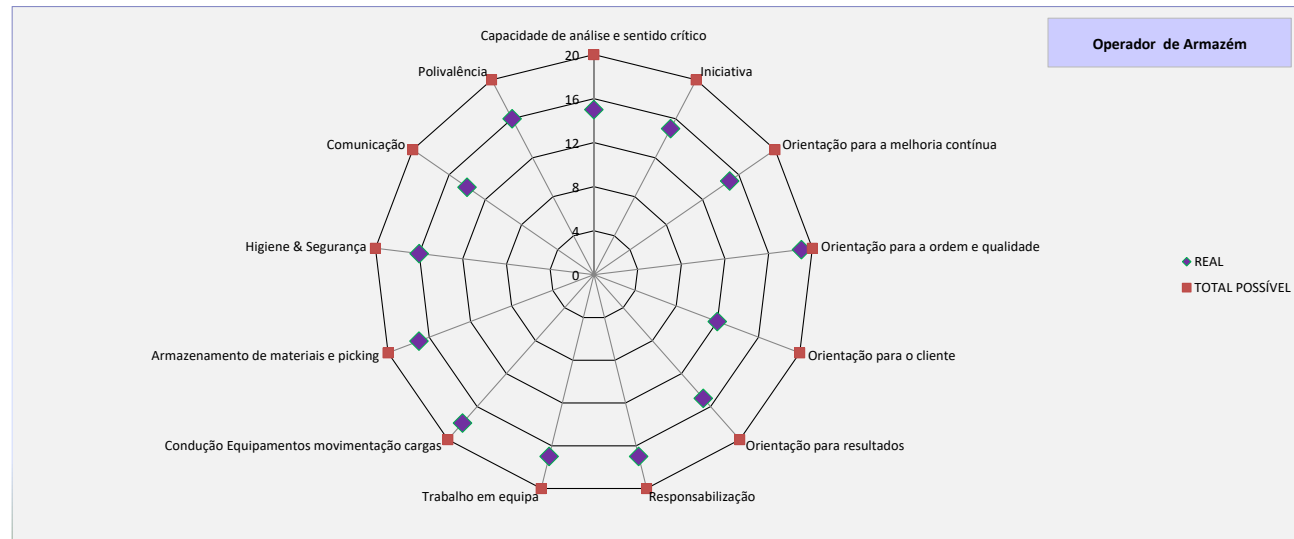
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Polivalência	Tecnologias da Informação	Condução Equipamentos movimentação cargas	Suporte administrativo	Armazenamento de materiais e picking
REAL	3	3	3	3	3	3	2	4	5	4	5	4	4
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# OPERADOR DE ARMAZÉM

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Condução Equipamentos movimentação cargas	Armazenamento de materiais e picking	Higiene & Segurança	Comunicação	Polivalência	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
OA1	Operador Armazém	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	3	4	51	65	78%	
OA2	Operador Armazém	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	54	65	83%	
OA3	Operador Armazém	4	3	3	5	3	3	5	4	5	4	4	4	51	65	78%	
OA4	Operador Armazém	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	50	65	77%	
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>206</b>	<b>260</b>	<b>79%</b>	

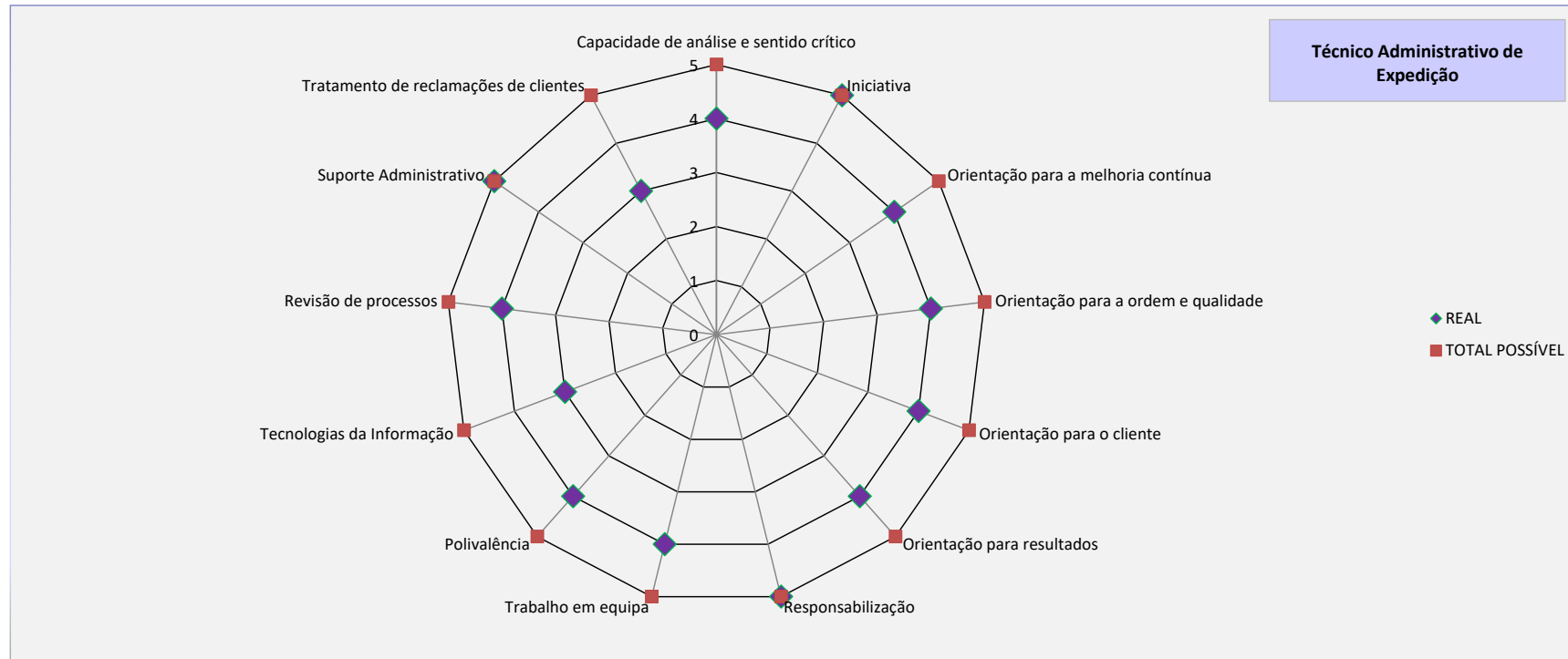
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Condução Equipamentos movimentação cargas	Armazenamento de materiais e picking	Higiene & Segurança	Comunicação	Polivalência
REAL	15	15	15	19	12	15	17	17	18	17	16	14	16
TOTAL POSSÍVEL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20



# TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE EXPEDIÇÃO - ARMAZÉM

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Polivalência	Tecnologias da Informação	Revisão de processos	Suporte Administrativo	Tratamento de reclamações de clientes	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TAE	Téc. Adm. Expedição	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	53	65	82%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>53</b>	<b>65</b>	<b>82%</b>

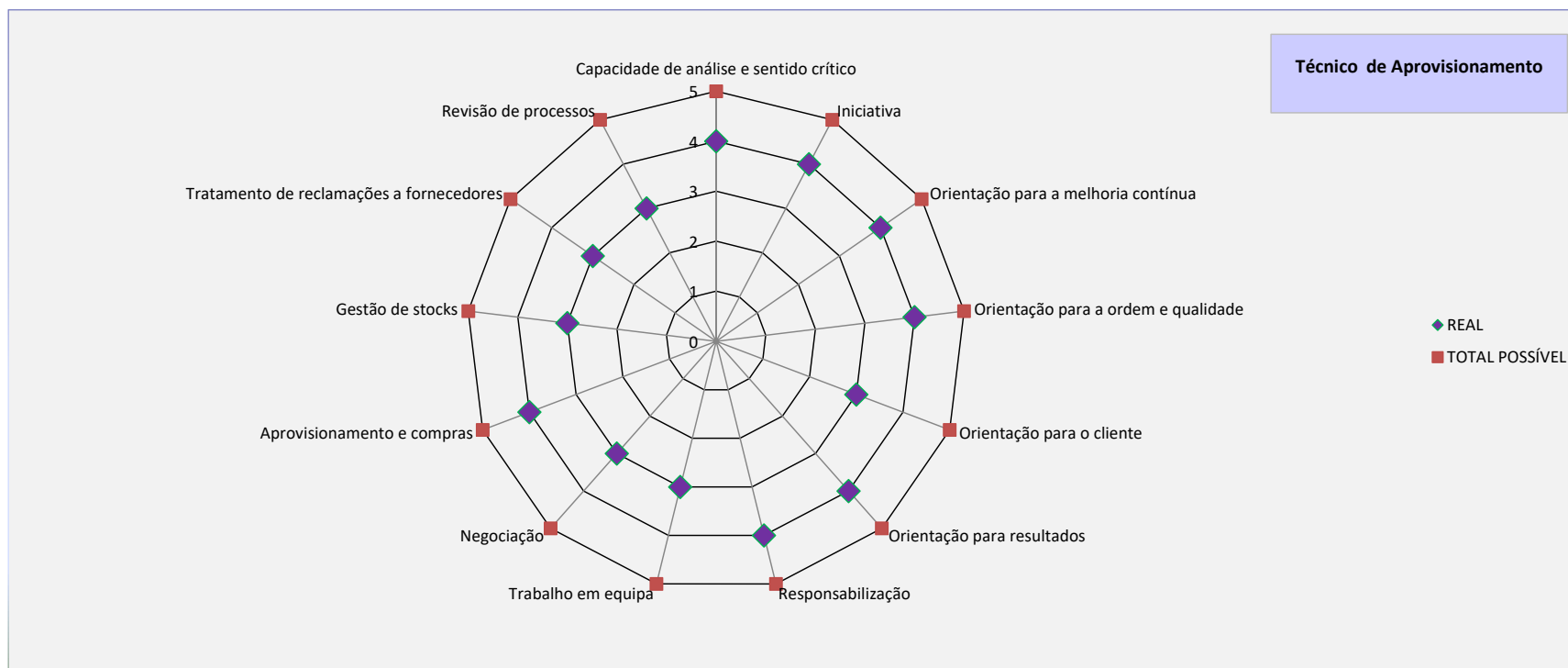
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Polivalência	Tecnologias da Informação	Revisão de processos	Suporte Administrativo	Tratamento de reclamações de clientes
<b>REAL</b>	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# TÉCNICO DE APROVISIONAMENTO - ARMAZÉM

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Negociação	Aprovisionamento e compras	Gestão de stocks	Tratamento de reclamações a fornecedores	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TA	Téc. Aprovisionamento	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	46	65	71%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>65</b>	<b>71%</b>

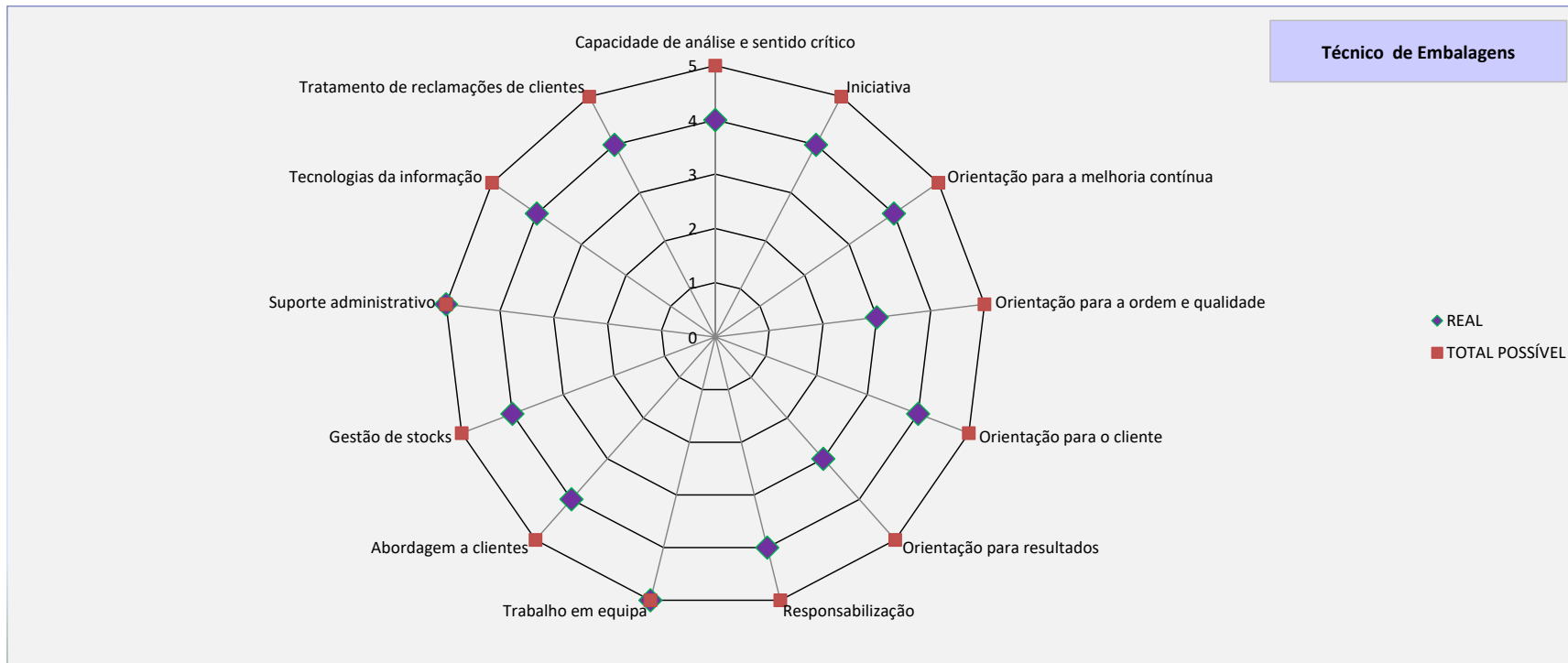
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Negociação	Aprovisionamento e compras	Gestão de stocks	Tratamento de reclamações a fornecedores	Revisão de processos
REAL	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# TÉCNICO DE EMBALAGENS - ARMAZÉM

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Abordagem a clientes	Gestão de stocks	Suporte administrativo	Tecnologias da informação	Tratamento de reclamações de clientes	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TE	Téc. de embalagens	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	52	65	80%
<b>TOTAL</b>		4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	<b>52</b>	<b>65</b>	<b>80%</b>

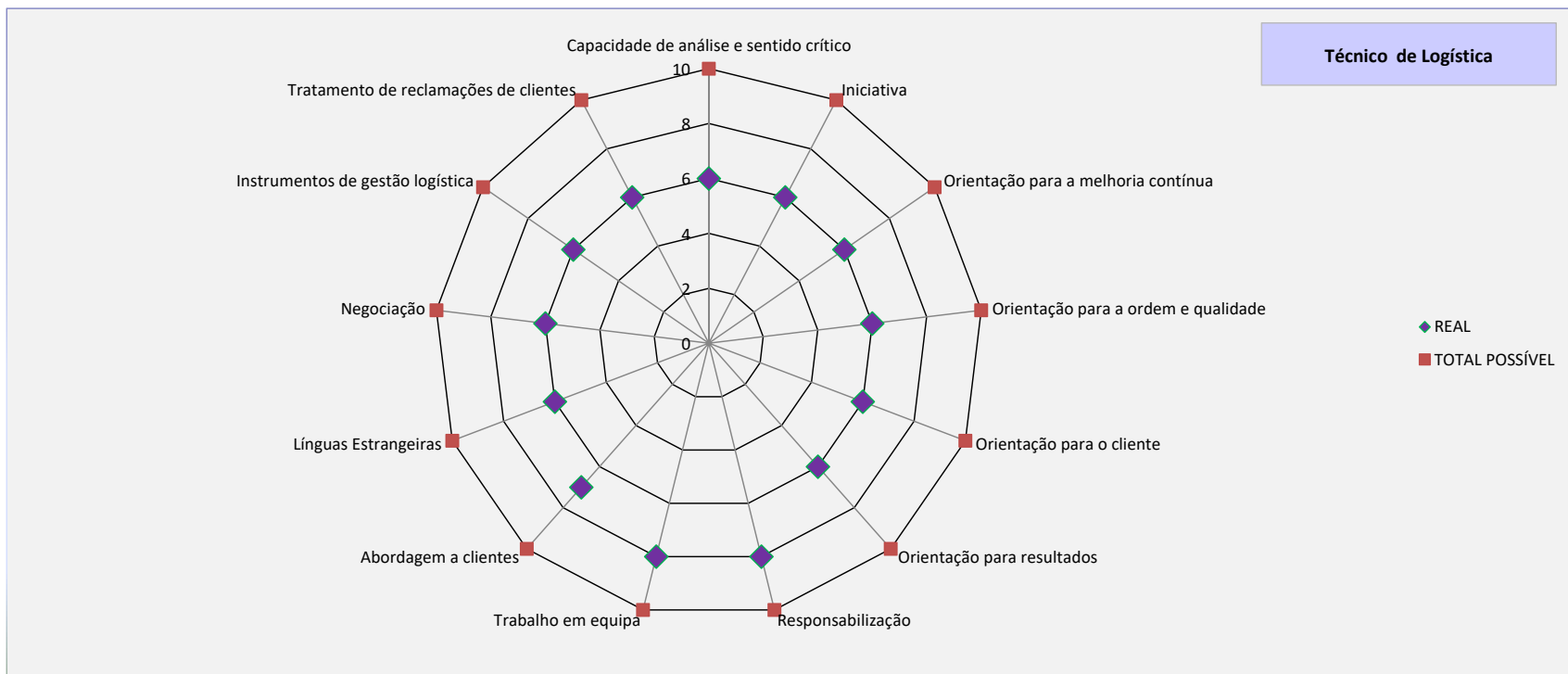
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Abordagem a clientes	Gestão de stocks	Suporte administrativo	Tecnologias da informação	Tratamento de reclamações de clientes
REAL	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# TÉCNICO DE LOGÍSTICA - ARMAZÉM

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Abordagem a clientes	Línguas Estrangeiras	Negociação	Instrumentos de gestão logística	Tratamento de reclamações de clientes	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TL1	Téc. Logística	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	42	65	65%
TL2	Téc. Logística	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	41	65	63%
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>83</b>	<b>130</b>	<b>64%</b>

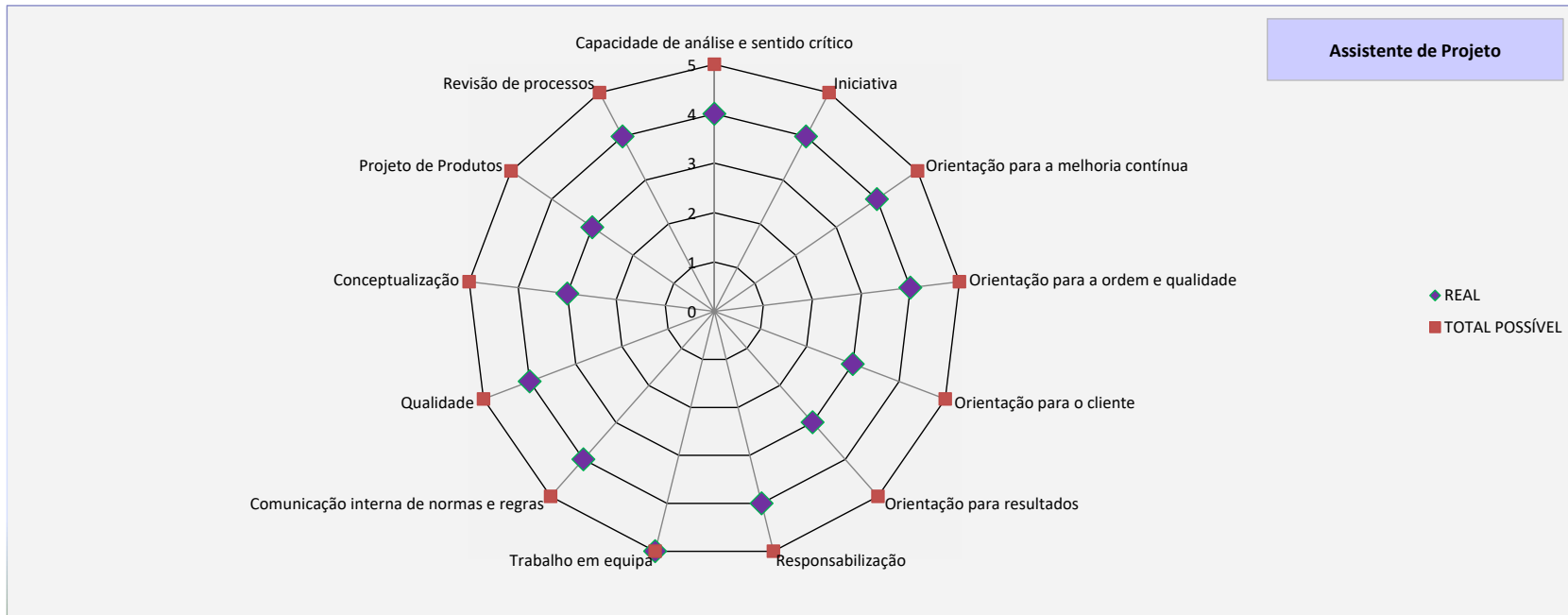
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Abordagem a clientes	Línguas Estrangeiras	Negociação	Instrumentos de gestão logística	Tratamento de reclamações de clientes
REAL	6	6	6	6	6	6	8	8	7	6	6	6	6
TOTAL POSSÍVEL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



# ASSISTENTE DE PROJETO - DIREÇÃO TÉCNICO-COMERCIAL

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Comunicação interna de normas e regras	Qualidade	Conceptualização	Projeto de Produtos	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
AP	Assistente de Projeto	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	49	65	75%
<b>TOTAL</b>		4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	49	65	75%

	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Comunicação interna de normas e regras	Qualidade	Conceptualização	Projeto de Produtos	Revisão de processos
REAL	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# GESTOR DE PRODUTO - DIREÇÃO TÉCNICO-COMERCIAL

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Projeto de produtos	Revisão de processos	Negociação	Abordagem a clientes	Conceptualização	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
GP1	Gestor de Produto	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	55	65	85%
GP2	Gestor de Produto	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	54	65	83%
GP3	Gestor de Produto	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	50	65	77%
GP4	Gestor de Produto	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	55	65	85%
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>214</b>	<b>260</b>	<b>82%</b>

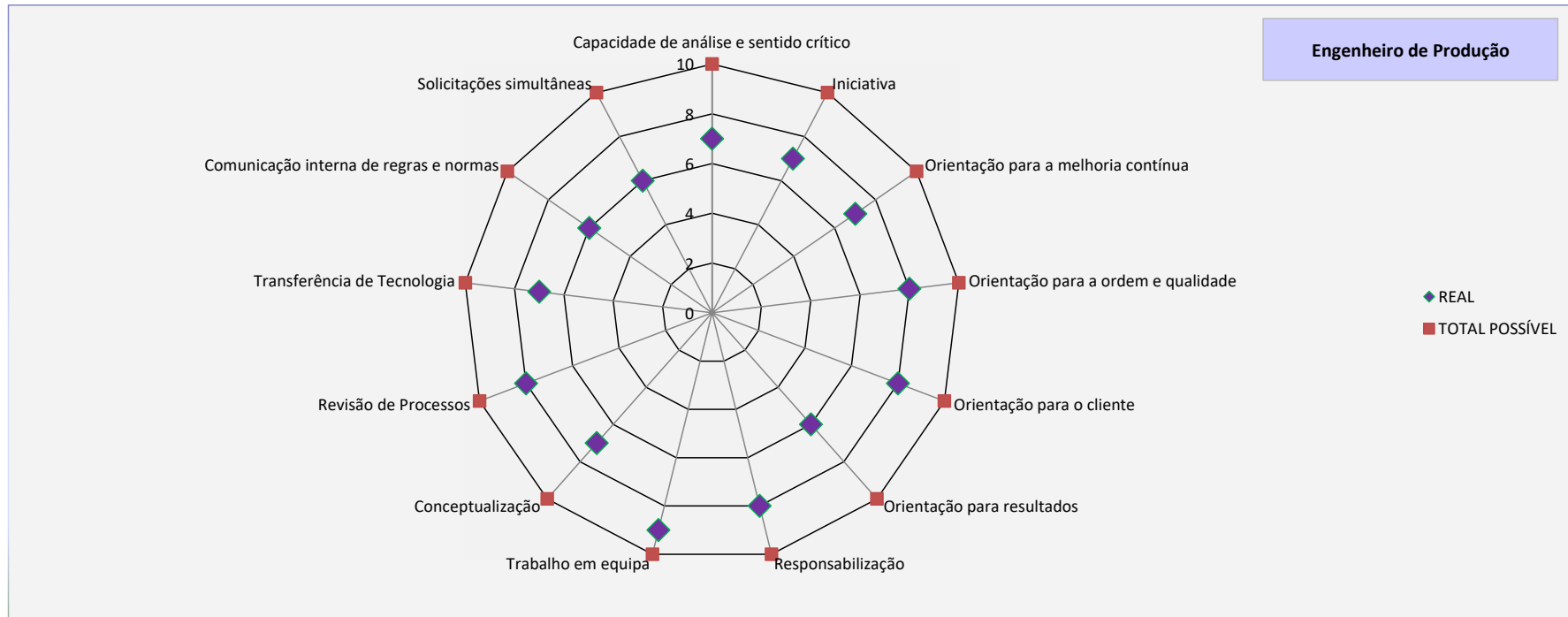
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Projeto de produtos	Revisão de processos	Negociação	Abordagem a clientes	Conceptualização
REAL	17	17	16	17	16	17	19	18	16	16	14	15	16
TOTAL POSSÍVEL	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20



# ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO - ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Conceptualização	Revisão de Processos	Transferência de Tecnologia	Comunicação interna de regras e normas	Solicitações simultâneas	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
EP1	Eng. de Produção	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	55	65	85%
EP2	Eng. de Produção	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	2	39	65	60%
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>94</b>	<b>130</b>	<b>72%</b>

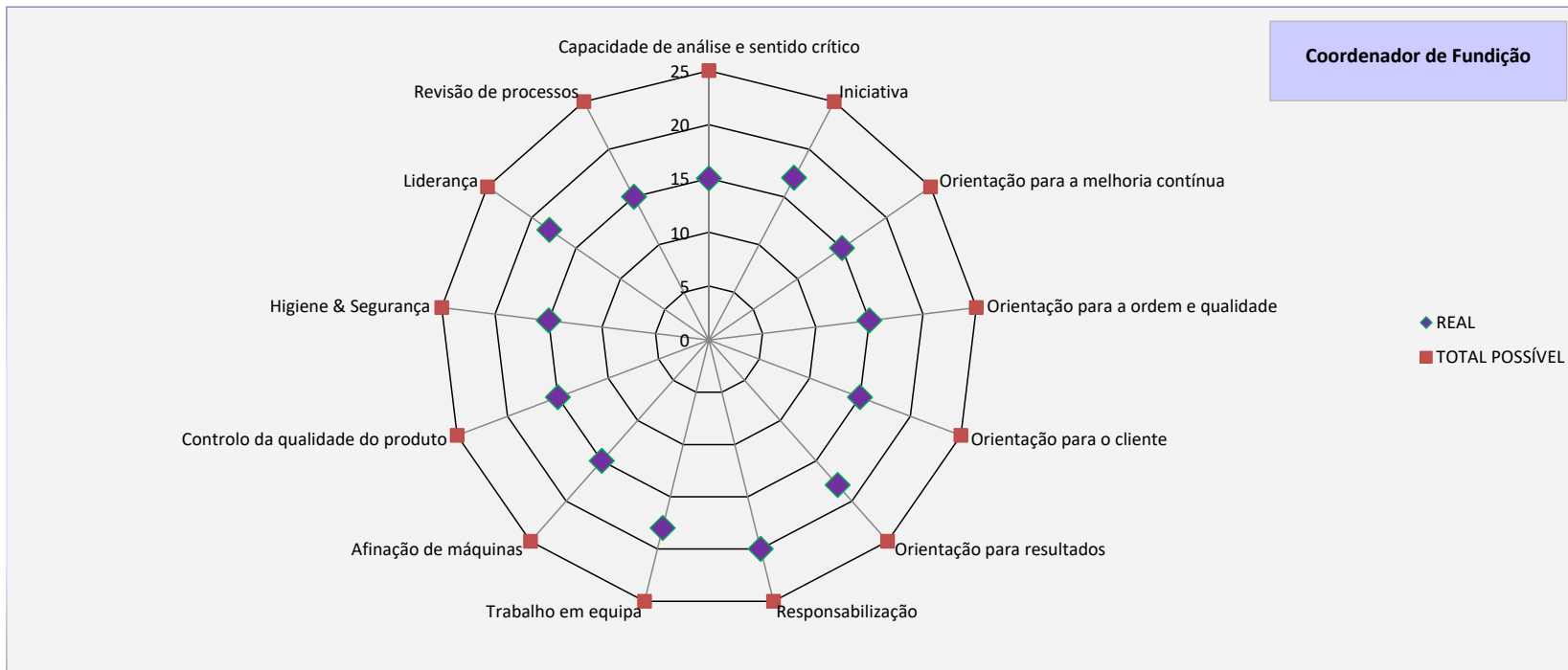
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Conceptualização	Revisão de Processos	Transferência de Tecnologia	Comunicação interna de regras e normas	Solicitações simultâneas
REAL	7	7	7	8	8	6	8	9	7	8	7	6	6
TOTAL POSSÍVEL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



# COORDENADOR DE FUNDIÇÃO (dados da fase piloto)

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Higiene & Segurança	Liderança	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
CF1	Coordenador FU	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	43	65	66%
CF2	Coordenador FU	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	39	65	60%
CF3	Coordenador FU	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	40	65	62%
CF4	Coordenador FU	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	45	65	69%
CF5	Coordenador FU	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	44	65	68%
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>211</b>	<b>325</b>	<b>65%</b>

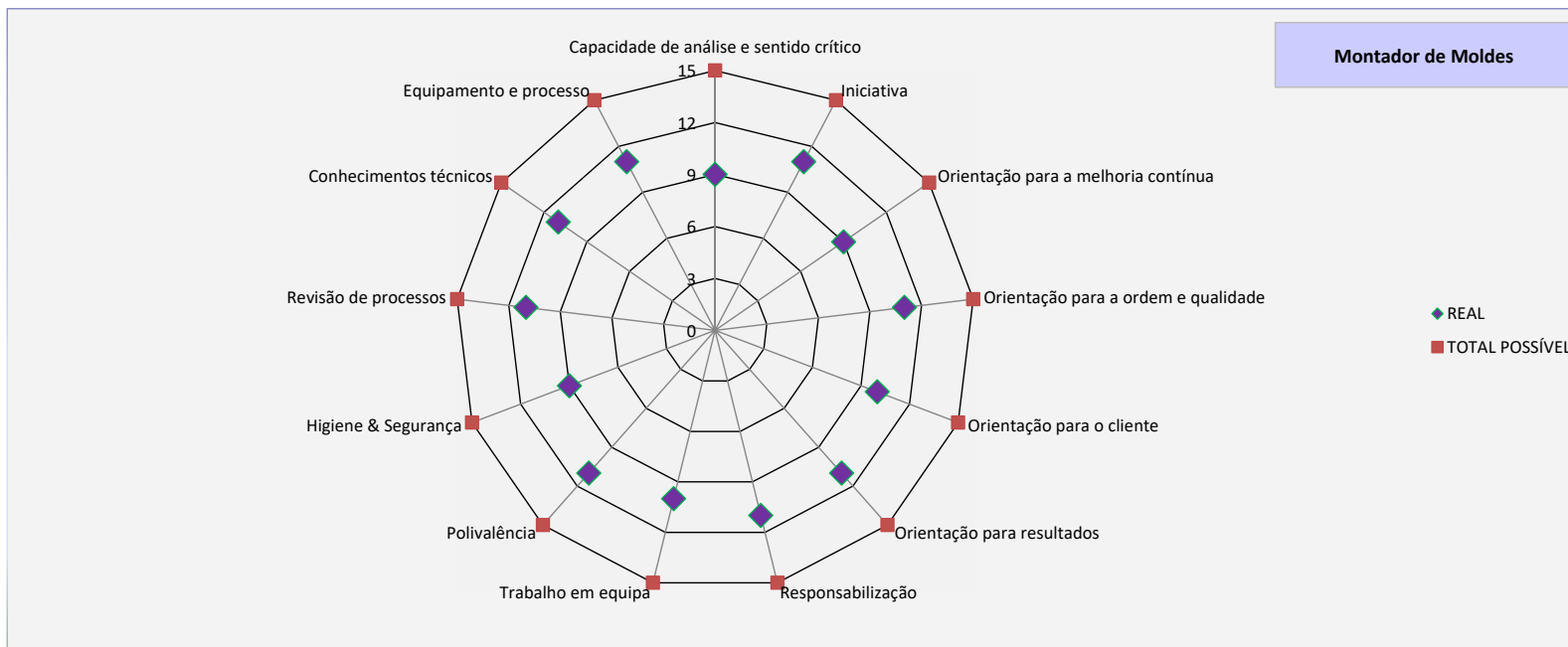
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Higiene & Segurança	Liderança	Revisão de processos
<b>REAL</b>	15	17	15	15	15	18	20	18	15	15	15	18	15
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25



# MONTADOR DE MOLDES - FUNDIÇÃO

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Polivalência	Higiene & Segurança	Revisão de processos	Conhecimentos técnicos	Equipamento e processo	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
MM1	Montador de Moldes	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	65	57%
MM2	Montador de Moldes	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	48	65	74%
MM3	Montador de Moldes	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50	65	77%
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>135</b>	<b>195</b>	<b>69%</b>

	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Polivalência	Higiene & Segurança	Revisão de processos	Conhecimentos técnicos	Equipamento e processo
REAL	9	11	9	11	10	11	11	10	11	9	11	11	11
TOTAL POSSÍVEL	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15



# TÉCNICO DE CONTROLO DE PROCESSO DE FUNDIÇÃO

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Operação de máquinas	Polivalência	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TCPF1	Téc. Contrl. Processo FU	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	34	65	52%
TCPF2	Téc. Contrl. Processo FU	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	41	65	63%
TCPF3	Téc. Contrl. Processo FU	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	37	65	57%
TCPF4	Téc. Contrl. Processo FU	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	41	65	63%
TCPF5	Téc. Contrl. Processo FU	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	35	65	54%
TCPF6	Téc. Contrl. Processo FU	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	65	58%
TCPF7	Téc. Contrl. Processo FU	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	43	65	66%
TCPF8	Téc. Contrl. Processo FU	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	45	65	69%
TCPF9	Téc. Contrl. Processo FU	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	34	65	52%
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>348</b>	<b>585</b>	<b>59%</b>

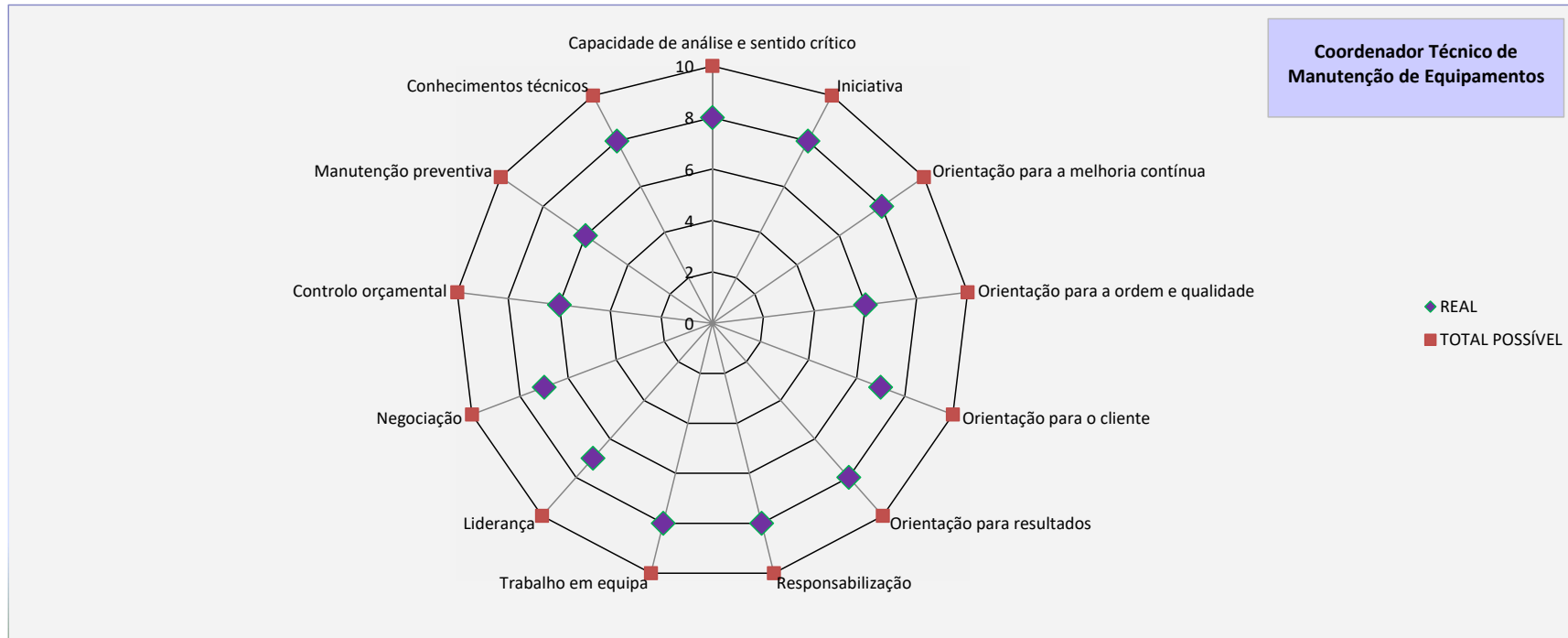
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Operação de máquinas	Polivalência	Revisão de processos
REAL	30	23	23	26	27	26	28	28	29	26	29	30	23
TOTAL POSSÍVEL	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45



# COORDENADOR TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Liderança	Negociação	Controlo orçamental	Manutenção preventiva	Conhecimentos técnicos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
CTME1	Coord. Técnico ME	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	46	65	71%
CTME2	Coord. Técnico ME	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	49	65	75%
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>95</b>	<b>130</b>	<b>73%</b>

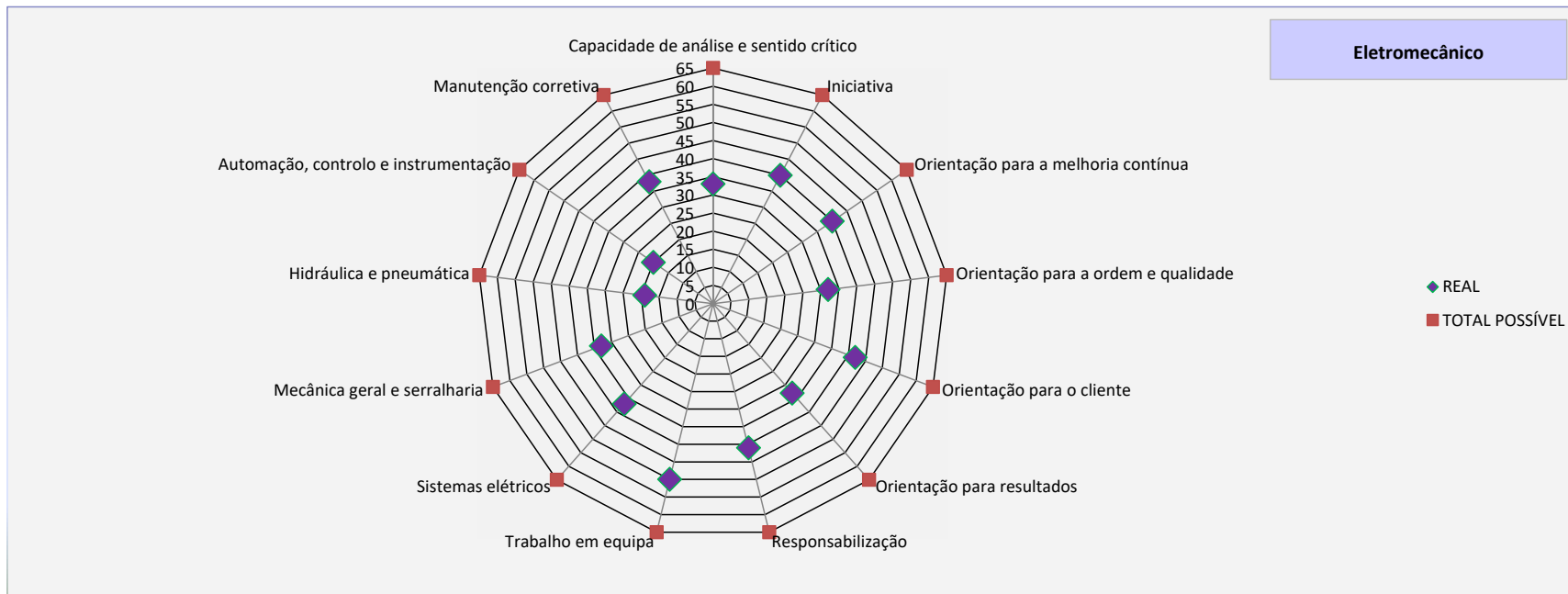
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Liderança	Negociação	Controlo orçamental	Manutenção preventiva	Conhecimentos técnicos
<b>REAL</b>	8	8	8	6	7	8	8	8	7	7	6	6	8
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



# ELETROMECAÂNICO - MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Sistemas elétricos	Mecânica geral e serralharia	Hidráulica e pneumática	Automação, controlo e instrumentação	Manutenção corretiva	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
E1	Eletromecânico	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	48	65	74%	
E2	Eletromecânico	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	1	3	39	65	60%	
E3	Eletromecânico	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	46	65	71%	
E4	Eletromecânico	2	2	2	2	2	2	3	4	2	2	1	2	27	65	42%	
E5	Eletromecânico	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	1	3	32	65	49%	
E6	Eletromecânico	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	1	3	35	65	54%	
E7	Eletromecânico	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	1	3	35	65	54%	
E8	Eletromecânico	1	3	2	1	1	1	1	3	3	2	1	2	22	65	34%	
E9	Eletromecânico	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	1	3	35	65	54%	
E10	Eletromecânico	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	1	3	42	65	65%	
E11	Eletromecânico	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	35	65	54%	
E12	Eletromecânico	2	2	3	2	3	2	3	4	2	3	1	2	30	65	46%	
E13	Eletromecânico	2	3	3	2	3	2	3	4	3	2	1	3	32	65	49%	
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>42</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>38</b>	<b>458</b>	<b>845</b>	<b>54%</b>

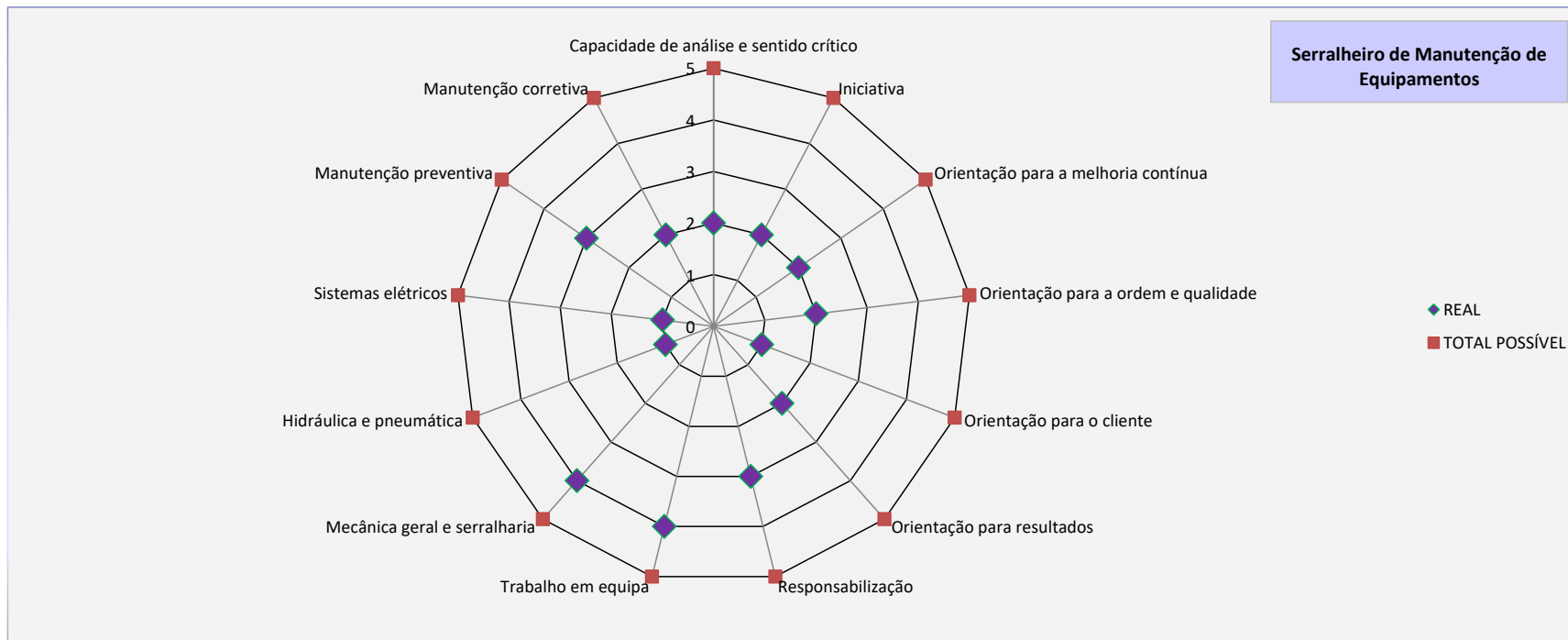
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Sistemas elétricos	Mecânica geral e serralharia	Hidráulica e pneumática	Automação, controlo e instrumentação	Manutenção corretiva
<b>REAL</b>	33	40	40	32	42	33	41	50	37	33	19	20	38
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65



# SERRALHEIRO DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Mecânica geral e serralharia	Hidráulica e pneumática	Sistemas elétricos	Manutenção preventiva	Manutenção corretiva	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
SME	Serralheiro ME	2	2	2	2	1	2	3	4	4	1	1	3	2	29	65	45%
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>29</b>	<b>65</b>	<b>45%</b>

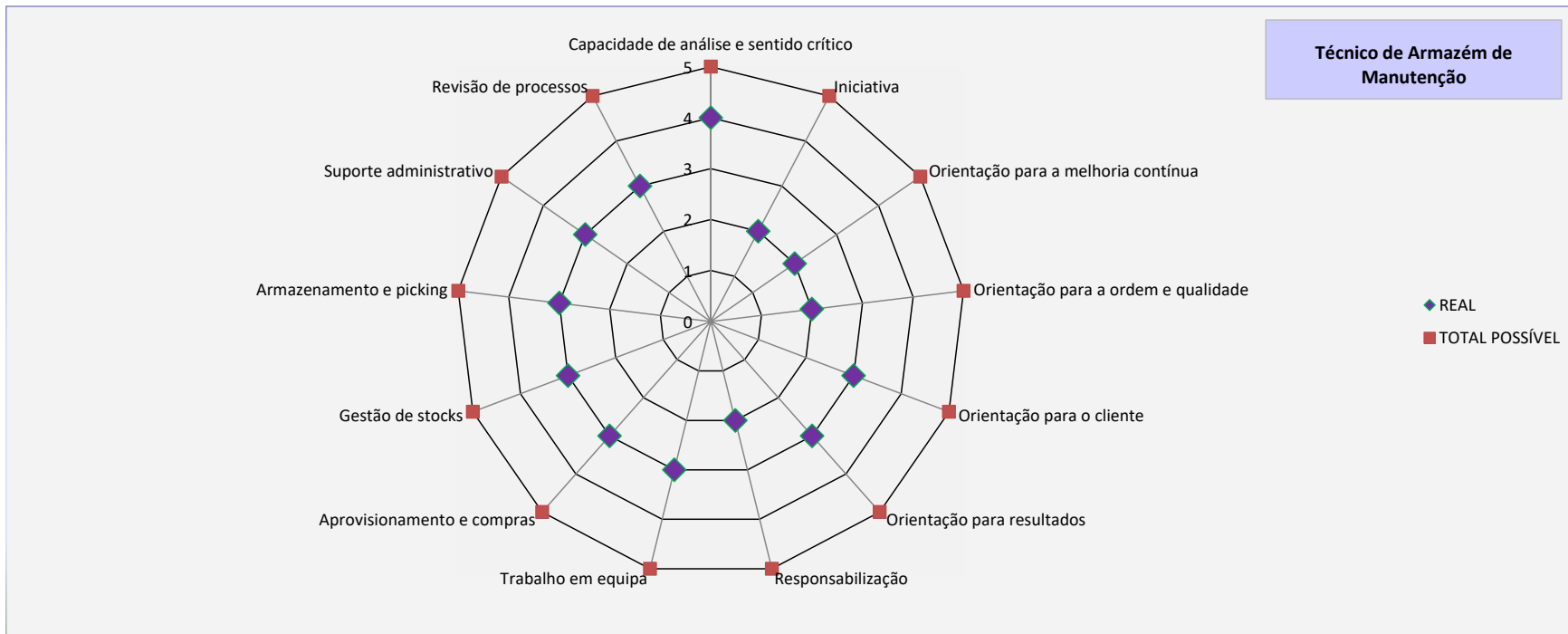
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Mecânica geral e serralharia	Hidráulica e pneumática	Sistemas elétricos	Manutenção preventiva	Manutenção corretiva
REAL	2	2	2	2	1	2	3	4	4	1	1	3	2
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# TÉCNICO DE ARMAZÉM DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Aprovisionamento e compras	Gestão de stocks	Armazenamento e picking	Suporte administrativo	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TAM	Téc. Arm. Manut.	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	36	65	55%
<b>TOTAL</b>		4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	36	65	55%	

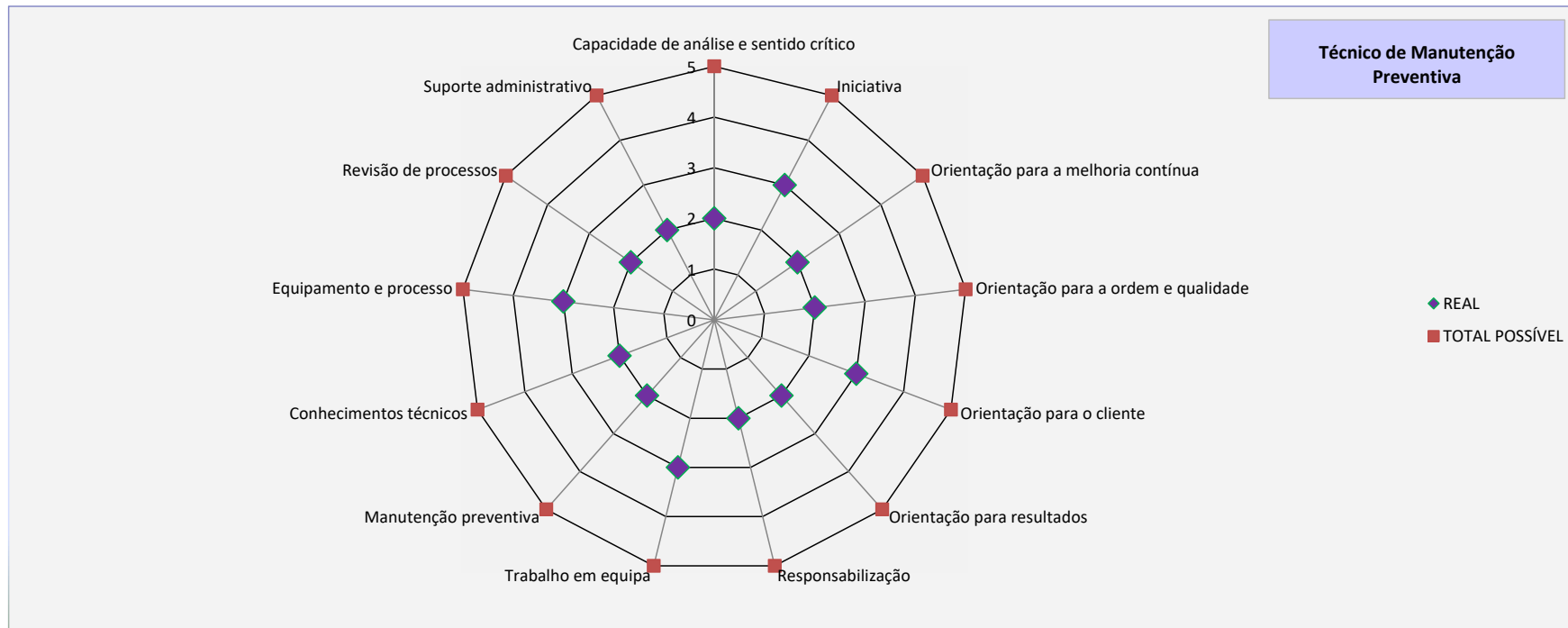
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Aprovisionamento e compras	Gestão de stocks	Armazenamento e picking	Suporte administrativo	Revisão de processos
REAL	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# TÉCNICO DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA - MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Manutenção preventiva	Conhecimentos técnicos	Equipamento e processo	Revisão de processos	Suporte administrativo	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
TMP	Téc. Manut. Prev.	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	30	65	46%
<b>TOTAL</b>		2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	30	65	46%

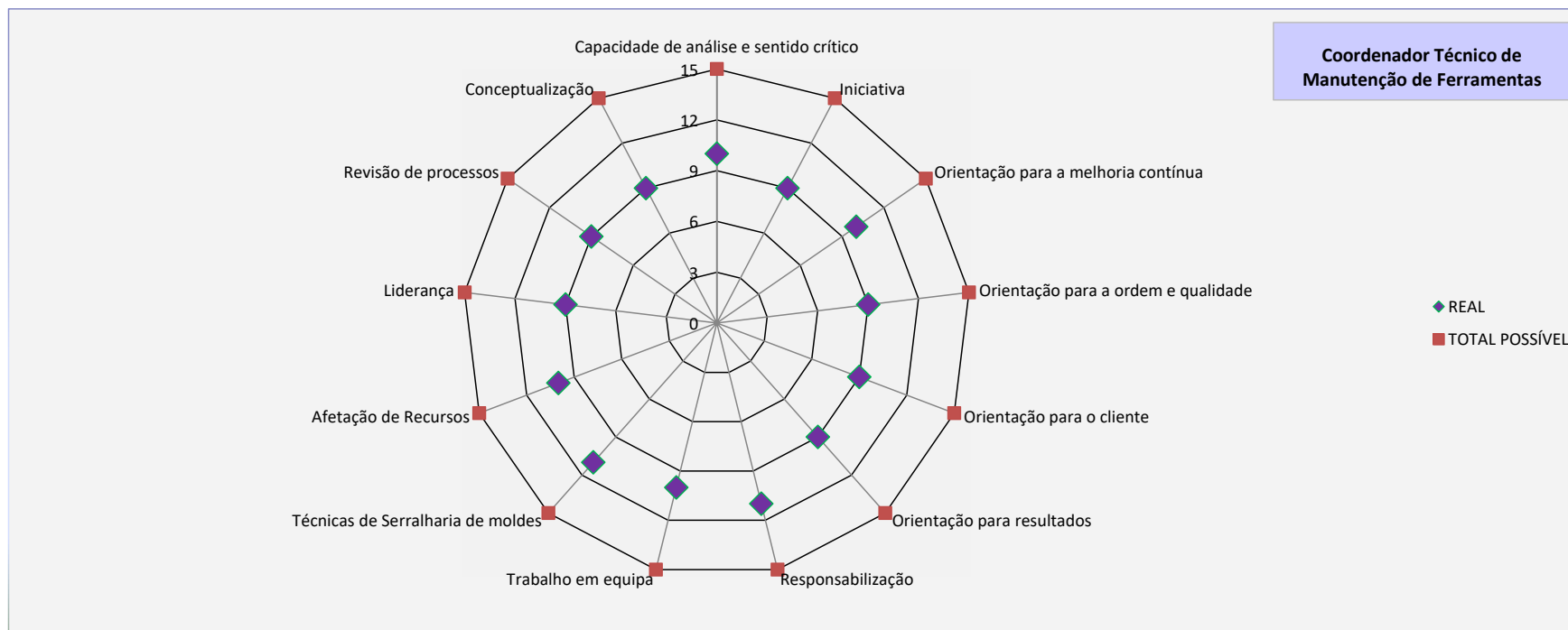
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Manutenção preventiva	Conhecimentos técnicos	Equipamento e processo	Revisão de processos	Suporte administrativo
<b>REAL</b>	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# COORDENADOR TÉCNICO DE MANUTENÇÃO DE FERRAMENTAS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Técnicas de Serralharia de moldes	Afetação de Recursos	Liderança	Revisão de processos	Conceptualização	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
CTMF1	Coordenador Técnico MF	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	41	65	63%
CTMF2	Coordenador Técnico MF	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	46	65	71%
CTMF3	Coordenador Técnico MF	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38	65	58%
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>125</b>	<b>195</b>	<b>64%</b>

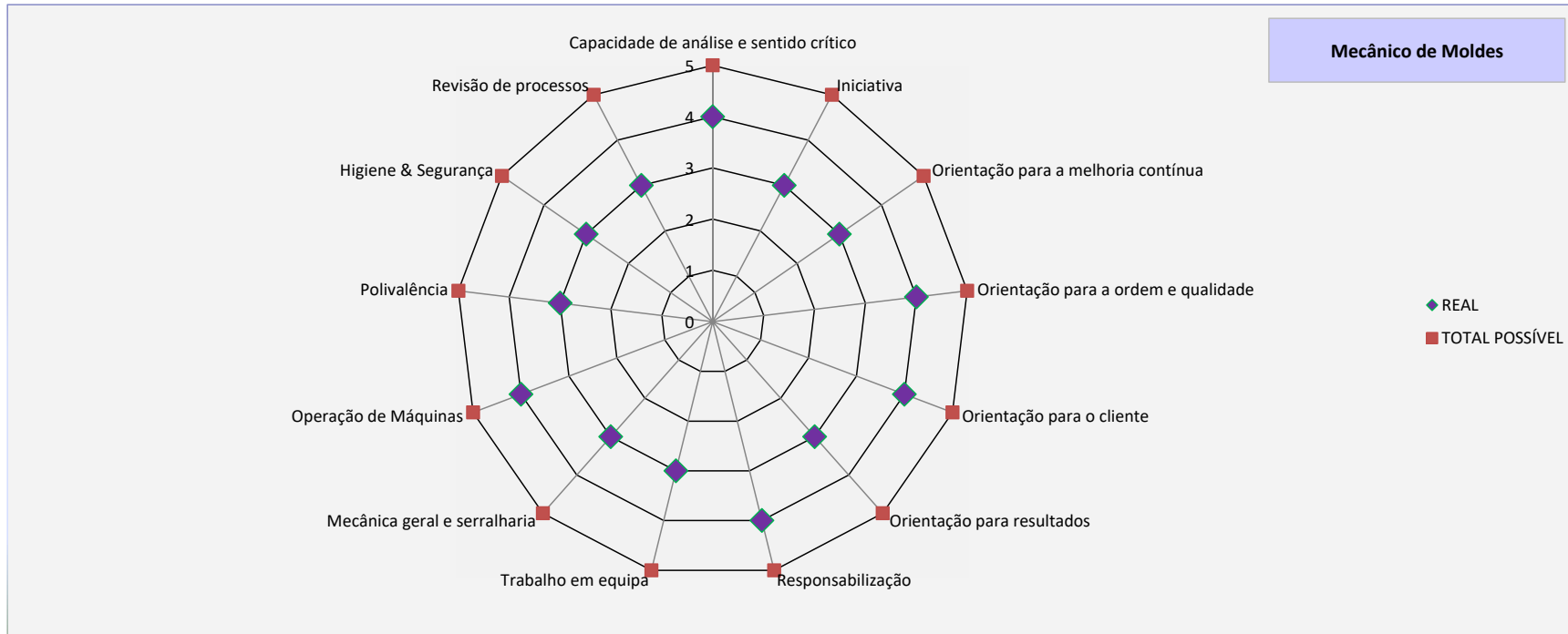
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Técnicas de Serralharia de moldes	Afetação de Recursos	Liderança	Revisão de processos	Conceptualização
<b>REAL</b>	10	9	10	9	9	9	11	10	11	10	9	9	9
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15



# MECÂNICO DE MOLDES - MANUTENÇÃO DE FERRAMENTAS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Mecânica geral e serralharia	Operação de Máquinas	Polivalência	Higiene & Segurança	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
MMF	Mecânico de Moldes	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	44	65	68%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>44</b>	<b>65</b>	<b>68%</b>	

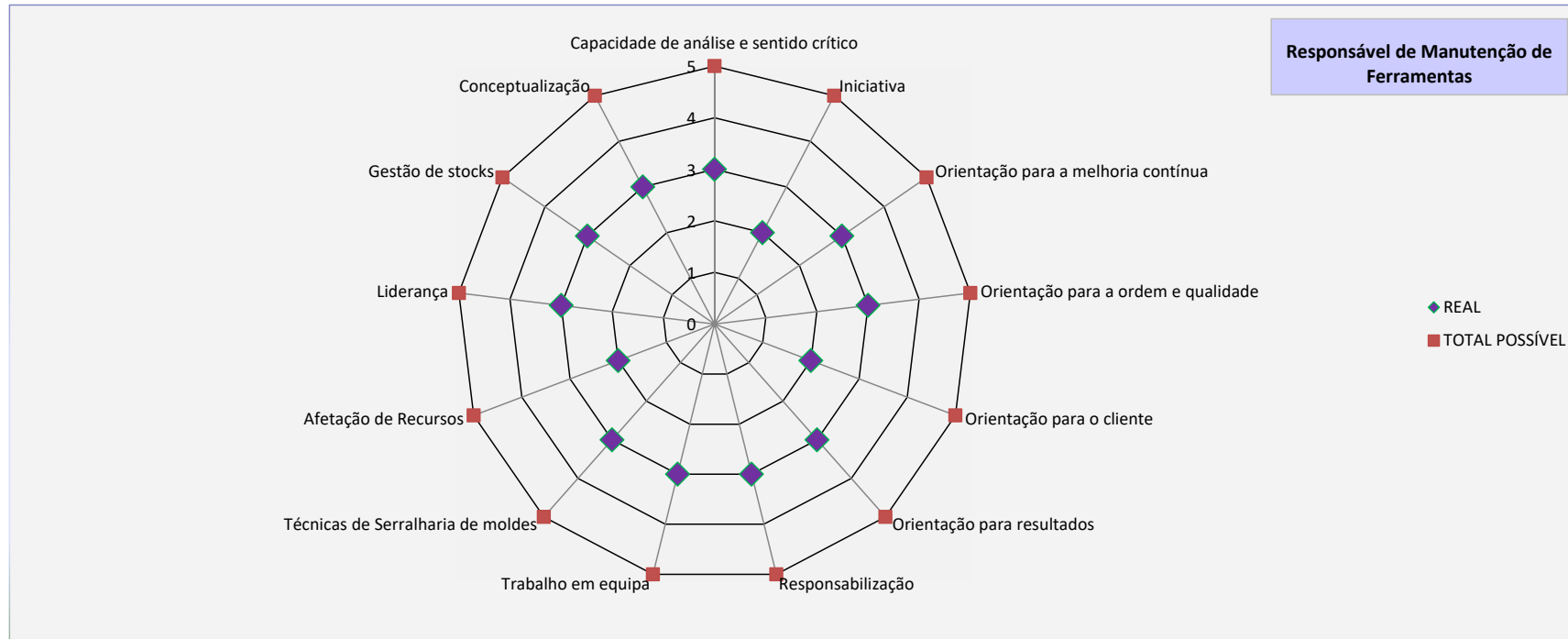
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Mecânica geral e serralharia	Operação de Máquinas	Polivalência	Higiene & Segurança	Revisão de processos
REAL	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# RESPONSÁVEL DE MANUTENÇÃO DE FERRAMENTAS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Técnicas de Serralharia de moldes	Afetação de Recursos	Liderança	Gestão de stocks	Conceptualização	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
RMF	Responsável MF	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	36	65	55%
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>65</b>	<b>55%</b>	

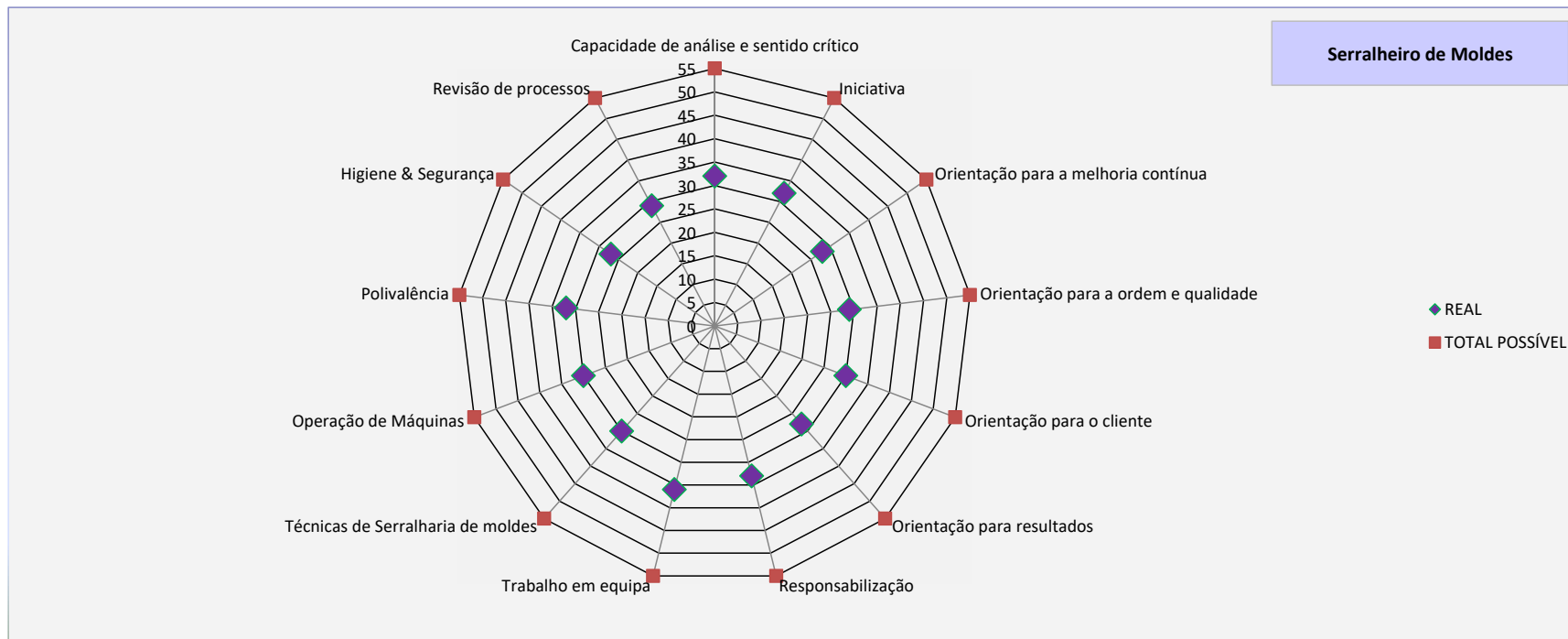
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Técnicas de Serralharia de moldes	Afetação de Recursos	Liderança	Gestão de stocks	Conceptualização
REAL	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
TOTAL POSSÍVEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



# SERRALHEIRO DE MOLDES - MANUTENÇÃO DE FERRAMENTAS

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Técnicas de Serralharia de moldes	Operação de Máquinas	Polivalência	Higiene & Segurança	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
SM1	Serralheiro de Moldes	4	3	3	2	2	2	4	4	3	3	4	2	3	39	65	60%
SM2	Serralheiro de Moldes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	49	65	75%
SM3	Serralheiro de Moldes	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	43	65	66%
SM4	Serralheiro de Moldes	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	30	65	46%
SM5	Serralheiro de Moldes	3	3	2	2	2	2	2	4	3	2	3	2	2	32	65	49%
SM6	Serralheiro de Moldes	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	31	65	48%
SM7	Serralheiro de Moldes	2	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	30	65	46%
SM8	Serralheiro de Moldes	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	31	65	48%
SM9	Serralheiro de Moldes	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	44	65	68%
SM10	Serralheiro de Moldes	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	29	65	45%
SM11	Serralheiro de Moldes	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	4	2	2	38	65	58%
<b>TOTAL</b>		<b>32</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>396</b>	<b>715</b>	<b>55%</b>

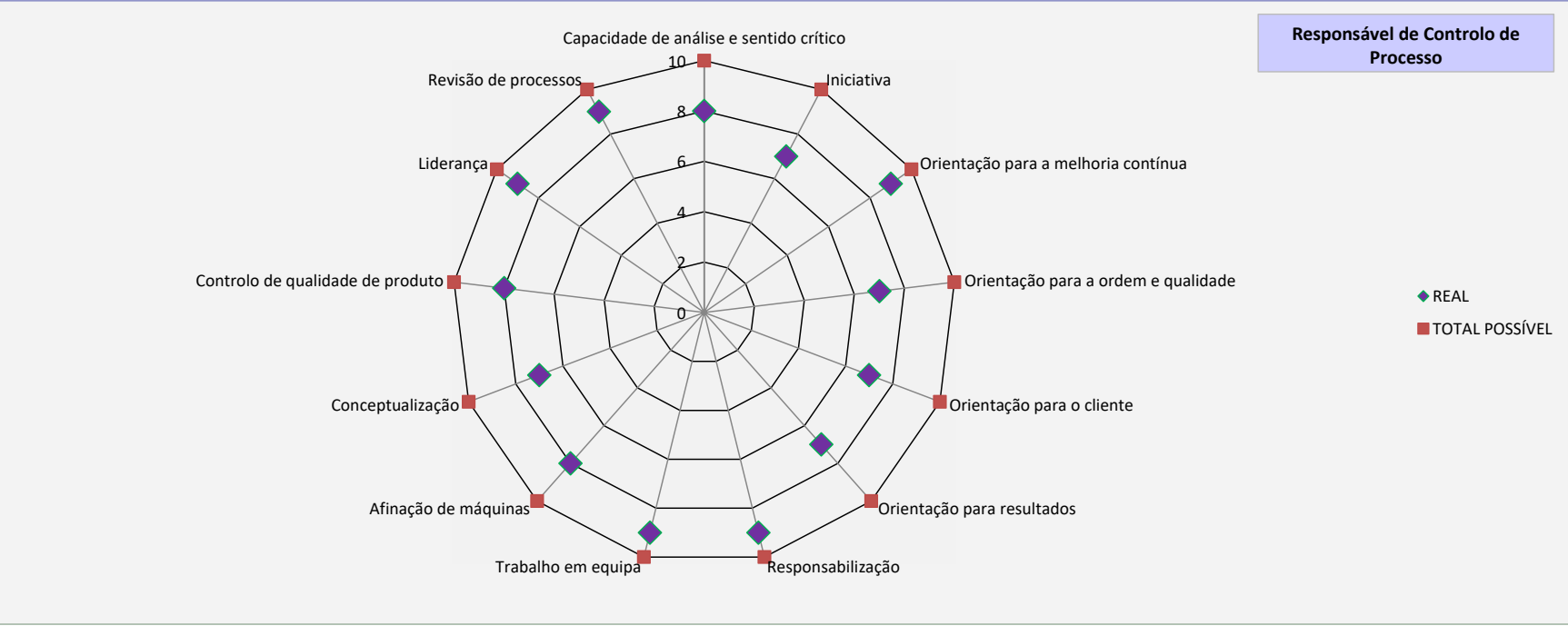
	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Técnicas de Serralharia de moldes	Operação de Máquinas	Polivalência	Higiene & Segurança	Revisão de processos
REAL	32	32	28	29	30	28	33	36	30	30	32	27	29
TOTAL POSSÍVEL	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55



# Responsável de Controlo de Processo de Fundição e Responsável de Controlo de Processo de Acabamentos

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Conceptualização	Controlo de qualidade de produto	Liderança	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
RCPF	Resp. Ctrl. Processo FU	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	47	65	72%
RCPA	Resp. Ctrl. Processo AC	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	57	65	88%
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>104</b>	<b>130</b>	<b>80%</b>	

	Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Conceptualização	Controlo de qualidade de produto	Liderança	Revisão de processos
<b>REAL</b>	8	7	9	7	7	7	9	9	8	7	8	9	9
<b>TOTAL POSSÍVEL</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



## **Anexo I**

**Comparação entre os resultados do questionário piloto e os resultados do questionário oficial da avaliação dos coordenadores de fundição com avaliadores diferentes**

## Coordenador de Fundição - Questionário piloto da avaliação do desempenho

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Higiene & Segurança	Liderança	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
CF1	Coordenador FU	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	43	65	66%
CF2	Coordenador FU	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	39	65	60%
CF3	Coordenador FU	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	40	65	62%	
CF4	Coordenador FU	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	45	65	69%
CF5	Coordenador FU	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	44	65	68%
<b>TOTAL</b>		15	17	15	15	15	18	20	18	15	15	15	18	15	211	325	65%

## Coordenador de Fundição - Questionário oficial da avaliação do desempenho

Colaborador	Função	Competências Comportamentais								Competências Técnicas					Totais		
		Capacidade de análise e sentido crítico	Iniciativa	Orientação para a melhoria contínua	Orientação para a ordem e qualidade	Orientação para o cliente	Orientação para resultados	Responsabilização	Trabalho em equipa	Afinação de máquinas	Controlo da qualidade do produto	Liderança	Afetação de Recursos	Revisão de processos	Total	Pontuação máxima	Grau de adequação
CF1	Coordenador FU	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	47	65	72%
CF2	Coordenador FU	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	43	65	66%
CF3	Coordenador FU	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	52	65	80%	
CF4	Coordenador FU	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	49	65	75%
CF5	Coordenador FU	4	3	3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	3	48	65	74%
<b>TOTAL</b>		19	17	16	20	20	16	19	18	21	19	19	20	15	239	325	74%

## **Anexo J**

**Questionário acerca da percepção de justiça organizacional e satisfação dos colaboradores com a avaliação e gestão do desempenho da EMPRESA**

## **QUESTIONÁRIO – Satisfação com o novo modelo de gestão do desempenho da EMPRESA**

O presente questionário tem como objetivo recolher as opiniões acerca do Modelo de Gestão do Desempenho aplicado na EMPRESA e dirige-se aos colaboradores que se posicionam como avaliadores e/ou avaliados. Este questionário demora cerca de 5 minutos a ser preenchido, inclui uma questão demográfica e frases fechadas direcionadas para o Modelo de Gestão do Desempenho.

As respostas são anónimas, confidenciais, não existindo escolhas certas ou erradas, mas apenas a sua opinião que será tida em conta de forma construtiva para a empresa. Posteriormente, todas as respostas serão, não só, alvo de interpretação dos resultados, como também irão permitir a melhoria contínua do Modelo de Gestão de Desempenho.

Muito obrigado pelo seu contributo!

### **I. Sexo:**

Feminino

Masculino

**II.** De seguida encontram-se as questões direcionadas ao Modelo de Gestão de Desempenho. Indique, por favor, em que grau concorda ou discorda das mesmas, sendo as possibilidades de resposta as seguintes:

---

Afirmação completamente falsa	Na maior parte, é falsa	Não concordo nem discordo	Na maior, parte é verdadeira	Afirmação completamente Verdadeira	Não sei	Não respondo
-------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--	---------	-----------------

---

	Afirmação completamente falsa	Na maior parte, é falsa	Não concordo nem discordo	Na maior parte, é verdadeira	Afirmação completamente verdadeira	Não sei	Não respondo
<b>A Avaliação do Desempenho conduz a resultados justos e precisos.</b>							
<b>A Avaliação do Desempenho ajuda a perceber e a delinear melhor o trabalho de cada colaborador.</b>							
<b>O Modelo de Gestão do Desempenho permite melhorar o desempenho não só individual, como também da equipa.</b>							
<b>A Avaliação do Desempenho é realizada por avaliadores com conhecimento suficiente sobre o avaliado para realizar o procedimento.</b>							
<b>O Modelo de Gestão do Desempenho permite identificar necessidades de formação e agilizar a execução de ações de formação.</b>							
<b>O Modelo de Gestão do Desempenho permite estimular a relação profissional entre avaliador e avaliado, no que concerne à comunicação e cooperação.</b>							
<b>O Modelo de Gestão do Desempenho é um meio facilitador para a promoção e progressão na carreira.</b>							

Para terminar, deixe, por favor, comentários ou sugestões no espaço a seguir:

---



---



---