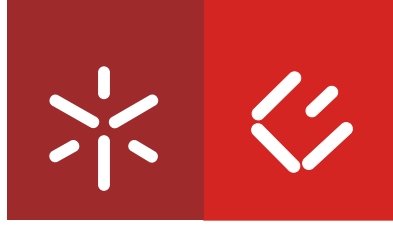


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Isabel dos Santos Carvalho

**Análise e reformulação do sistema de Avaliação
de Desempenho de uma empresa de
Metalomecânica**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Isabel dos Santos Carvalho

**Análise e reformulação do sistema de Avaliação
de Desempenho de uma empresa de
Metalomecânica**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho

DECLARAÇÃO

Nome

Sara Isabel dos Santos Carvalho

Endereço Eletrónico

sara.scarvalho@gmail.com

Título do Projeto

Análise e reformulação do sistema de Avaliação de Desempenho de uma empresa de Metalomecânica

Orientadora

Professora Doutora Ana Cristina Almeida Carvalho

Ano de Conclusão

2016

Designação do Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 27 de abril de 2016

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Porque este trabalho não seria possível sem o apoio, colaboração e compreensão de todas estas pessoas, o meu agradecimento a cada uma delas...

À Professora Doutora Ana Carvalho, pela orientação e acompanhamento, pela disponibilidade e pelas sugestões críticas que ajudaram a tornar o resultado final deste trabalho num motivo de satisfação pessoal.

À empresa que acolheu este projeto, na pessoa do seu Administrador, e a todos os elementos com quem contactei e que permitiram a sua concretização. Em especial, ao Responsável de Recursos Humanos, pela prontidão com que se disponibilizou para colaborar no projeto e pelo interesse genuíno na troca de conhecimentos e experiências em Gestão de Recursos Humanos.

À minha família e amigos, pelo apoio, encorajamento e compreensão.

Obrigada!

ANÁLISE E REFORMULAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DE METALOMECÂNICA

RESUMO

Na resposta ao grande desafio das organizações atuais de alcançar e manter uma vantagem competitiva sustentável, cada vez mais os Departamentos de Recursos Humanos procuram fazer das suas práticas fontes dessa vantagem competitiva. A Avaliação de Desempenho é, possivelmente, uma das práticas de Gestão de Recursos Humanos que mais pode exercer esse papel, pela influência, direta e indireta, que tem sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações. Assim se compreende que a literatura tenha dedicado grande atenção a este tema e que o mesmo seja também uma preocupação das mais variadas organizações, que procuram, através da Avaliação de Desempenho, alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos da organização.

O objetivo deste projeto foi analisar e adaptar um sistema de Avaliação de Desempenho em vigor numa empresa portuguesa, o qual era causador de desconforto e percepções de injustiça por parte dos colaboradores avaliados. Esta análise assentou numa metodologia de investigação-ação, tendo sido recolhida informação sobre o contexto e estratégia organizacional, a natureza das funções avaliadas e os aspetos causadores de descontentamento nos avaliados. A partir desta análise, e com base na literatura científica da área, propôs-se um novo modelo de Avaliação de Desempenho centrado nos resultados e nas competências dos avaliados, tendo todos os intervenientes neste novo modelo sido envolvidos no processo de conceção do mesmo. Este modelo encontra-se em fase de teste piloto, cujo objetivo é validar e refinar os critérios de avaliação, bem como os instrumentos e procedimentos de avaliação. O presente documento contextualiza, descreve e concetualiza o referido projeto.

ANALYSIS AND REFORMULATION OF THE PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM IN A METALOMECHANIC COMPANY

ABSTRACT

In response to today's organizations' challenge of achieving and maintaining a sustainable competitive advantage, Human Resource Departments are increasingly seeking to make their practices sources of this competitive advantage. Performance Appraisal is possibly one of Human Resource Management practices that can most definitely play this role, because of its influence, direct and indirect, on the behavior of individuals in organizations. It is therefore understandable that the literature has devoted great attention to this issue and that it is also a concern of several organizations which seek, through Performance Appraisal, the alignment of the employees' performance with organizational goals.

The purpose of this project was to analyze and adapt a Performance Appraisal system in place at a Portuguese company, which was causing discomfort and perceptions of injustice in the evaluated employees. This analysis was based on an action-research methodology, which required the collection of information about the organizational context and strategy, the nature of the evaluated functions and aspects of the appraisal system causing the discontent of the evaluated staff. From this analysis, and based on the scientific literature in the field, it was proposed a new Performance Appraisal model focused on the results and competences of those assessed, with all players in this new model being involved in the process. This model is currently being subjected to a pilot test, which main purpose is to validate and refine the evaluation criteria as well as the assessment instruments and procedures. This document contextualizes, describes and conceptualizes this project.

ÍNDICE

LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE DOCUMENTOS DE SUPORTE.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL.....	1
1. Contextualização do tema.....	1
2. Apresentação da organização em análise.....	2
2.1. Caracterização dos Recursos Humanos e organização hierárquica.....	2
2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos.....	6
3. Apresentação do problema.....	10
ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
4. A importância dos Recursos Humanos numa organização.....	13
5. A Avaliação de Desempenho no contexto da GRH.....	14
5.1. Objetivos da avaliação.....	15
5.2. Dimensões ou níveis de análise.....	16
5.3. Periodicidade da avaliação.....	19
5.4. Instrumentos ou métodos de avaliação.....	19
5.5. Intervenientes na avaliação.....	25
5.6. Erros e enviesamentos avaliativos.....	27
6. Etapas na construção e implementação de um sistema eficaz de Avaliação de Desempenho.....	29
7. Condições de eficácia dos sistemas de Avaliação de Desempenho.....	39
A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE.....	43
8. Abordagem metodológica: a <i>investigação-ação</i>	43
9. A primeira fase de <i>investigação</i> : análise crítica do modelo de Avaliação de Desempenho.....	46
10. Um ciclo de <i>ação-investigação</i> : conceção e teste piloto do novo modelo de Avaliação de Desempenho.....	54

11. Apresentação do modelo em validação.....	82
12. Reflexão sobre o modelo em validação	131
12.1. Melhorias em relação ao modelo anterior.....	131
12.2. Prevenção de enviesamentos avaliativos	135
12.3. Condições de eficácia.....	137
13. Novo ciclo de <i>ação-investigação</i> : implementação e avaliação futura do modelo	142
REFLEXÃO FINAL.....	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	153
ANEXOS	160

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Etapas da conceção e implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho .	31
Quadro 2. Descrição de funções do Operador de Produção	55
Quadro 3. Descrição de funções do Operador de Armazém.....	57
Quadro 4. Avaliadores responsáveis pela avaliação de cada parâmetro.....	73
Quadro 5. Formulação inicial (prévia ao teste piloto) da competência <i>Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental</i>	78
Quadro 6. Formulação final (posterior ao teste piloto) da competência <i>Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental</i>	80
Quadro 7. Ponto de corte para atribuição de prémio de desempenho.....	82
Quadro 8. Avaliadores responsáveis por cada secção e turno	96
Quadro 9. Resumo do processo de Avaliação de Desempenho.....	130
Quadro 10. Descrição (atualizada) de funções do Operador de Produção	149
Quadro 11. Descrição (atualizada) de funções do Operador de Armazém.....	150

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1. Antiguidade dos colaboradores	3
Fig. 2. Idade dos colaboradores	3
Fig. 3. Habilitações literárias dos colaboradores	4
Fig. 4. Organograma	5
Fig. 5. Evolução do número de colaboradores.....	8
Fig. 6. Representação do ciclo da investigação-ação.....	44

LISTA DE DOCUMENTOS DE SUPORTE

Documento de suporte 1. Parâmetros de Avaliação para o ano de 2016.....	84
Documento de suporte 2. Ficha de avaliação mensal	99
Documento de suporte 3. Exemplos de comportamentos a registrar na avaliação	112
Documento de suporte 4. Folha de notas para registo imediato de incidentes críticos	114
Documento de suporte 5. Declaração de não concordância com a Avaliação de Desempenho.	116
Documento de suporte 6. Ficha de autoavaliação anual	119
Documento de suporte 7. Ficha de balanço anual.....	123
Documento de suporte 8. Mapa de resumo mensal da avaliação	126
Documento de suporte 9. Mapa de resumo anual da avaliação	127
Documento de suporte 10. Resumo trimestral/anual da avaliação - documento para divulgação	128

LISTA DE ABREVIATURAS

RH - Recursos Humanos

CCT - Contrato Coletivo de Trabalho

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HST - Higiene e Segurança no Trabalho

SHST - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL

O presente trabalho procura descrever e contextualizar teoricamente um projeto prático desenvolvido numa empresa portuguesa do setor secundário, localizada na zona norte de Portugal. Este projeto, dinamizado no contexto do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, procurou dar resposta a uma necessidade sentida pela empresa em questão, ao mesmo tempo que permitiu a aplicação prática de conhecimentos adquiridos no referido Mestrado. Nesta primeira parte introdutória, será realizada uma contextualização do tema, assim como uma apresentação da empresa e do problema ao qual se procurou responder.

1. Contextualização do tema

A escolha do tema da Avaliação de Desempenho para este projeto reflete, por um lado, um interesse pessoal pela área e, por outro, uma necessidade sentida pela organização em análise, à qual se procurou dar uma resposta consistente, fundamentada na literatura científica e numa análise crítica da organização.

Com efeito, e conforme será descrito posteriormente, o sistema de Avaliação de Desempenho em vigor na organização em análise à altura de início deste projeto estava já bastante desacreditado pelos avaliados e era causador de desconforto, perceções de injustiça e críticas. Assim, a definição do tema deste projeto emergiu de uma forma muito natural nos primeiros contactos estabelecidos com a empresa, conscientes que estavam os seus representantes do impacto negativo de uma Avaliação de Desempenho desajustada no comportamento dos seus colaboradores dentro da organização.

De facto, a literatura tem demonstrado que sistemas de Avaliação de Desempenho percebidos como desadequados ou injustos podem conduzir, em conjugação com outros fatores mediadores, a desmotivação, insatisfação com o trabalho, *burnout*, ineficiência e turnover (Gabis & Ihrke, 2001; Gesme & Wiseman, 2011; Kuvaas, 2006; Poon, 2004). Os colaboradores mais eficientes poderão sentir-se desvalorizados por não serem reconhecidos o seu trabalho e receberem o mesmo tratamento e compensação que os colegas menos eficientes. Os colaboradores com défices em determinadas áreas de desempenho poderão ver-se limitados na sua possibilidade de melhorar ao não serem identificadas e satisfeitas as suas necessidades de formação (Gesme &

Wiseman, 2011). O risco de litígio é também maior (Aguinis, 2009), assim como o risco de ser questionada a forma como é distribuído o trabalho, bem como os salários e os benefícios (Gesme & Wiseman, 2011). Para além disso, sistemas de Avaliação de Desempenho ineficazes representam um enorme desperdício de tempo e recursos das organizações, incluindo recursos financeiros (Aguinis, 2009).

Assim, tornava-se urgente intervir ao nível da Avaliação de Desempenho na organização em estudo, procurando evitar a escalada de consequências negativas e instaurar um sistema de avaliação que motivasse os colaboradores, reconhecesse o seu valor e permitisse desenvolver o seu potencial e o seu contributo para a organização.

2. Apresentação da organização em análise

A organização alvo do presente projeto é uma sociedade anónima que presta serviços na área da Metalomecânica de Precisão, estando sediada na zona Norte de Portugal. Trata-se de uma empresa jovem, que procura estar na vanguarda do seu setor de negócio, pelo que tem investido bastante em equipamentos tecnologicamente avançados, que lhe permitem a execução de todo o ciclo produtivo, da conceção ao fabrico e instalação, de produtos em metal, aço e alumínio.

Concretamente, a empresa presta vários tipos de serviços: prototipagem; corte a laser de chapas de aço ou alumínio; quinagem; pintura eletroestática (vulgarmente conhecida por lacagem); modelação; soldadura e serralharia; e metrologia.

Define como sendo sua missão a satisfação dos clientes, de modo a tornar-se uma referência no mercado.

2.1. Caracterização dos Recursos Humanos e organização hierárquica

No final de 2015¹, a empresa em estudo contava com 75 colaboradores, a maioria dos quais (63%) se encontrava na empresa há menos de 2 anos, tendo 39% sido admitidos no próprio ano.

¹ Considerando o facto de que a admissão de novos colaboradores tem ocorrido, em 2016, quase que mensalmente, incluindo situações de contratos temporários para dar resposta a um aumento pontual do volume de produção, optou-se por apresentar aqui dados relativos ao final do ano de 2015 (i.e., 31/12/2015).

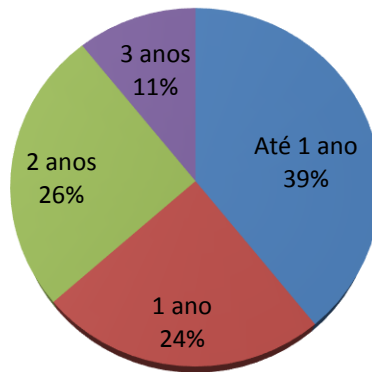


Fig. 1. Antiguidade dos colaboradores
(dados de dezembro de 2015)

Trata-se de uma empresa jovem, em que mais de metade dos seus colaboradores (52%) tinha, nesta altura, até 30 anos, inclusive, sendo a média de idades de 32 anos.

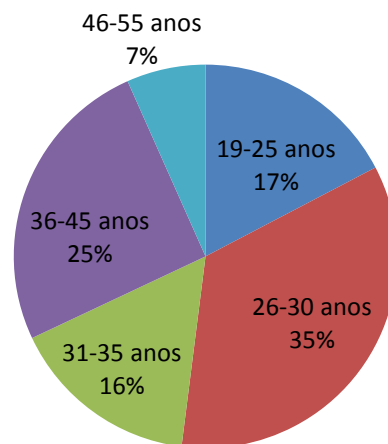


Fig. 2. Idade dos colaboradores
(dados de dezembro de 2015)

Tratando-se de uma empresa de metalomecânica, em que a maioria dos colaboradores desempenha funções no setor produtivo, compreende-se que apenas 13% destes colaboradores fossem do sexo feminino. Relativamente às suas habilitações literárias, mais de metade dos colaboradores tinha, nesta altura, habilitações ao nível do ensino secundário (42%) ou superior (21%), o que reflete um nível de qualificação médio-alto dos recursos humanos da empresa.

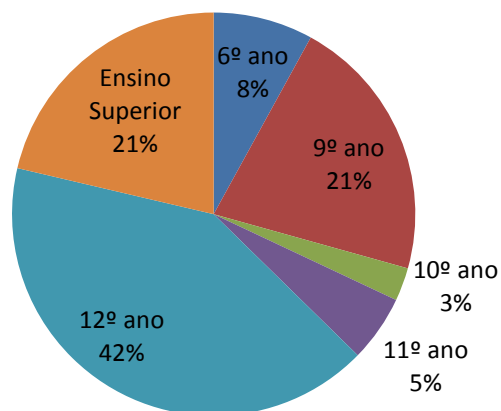


Fig. 3. Habilitações literárias dos colaboradores
(dados de dezembro de 2015)

No que concerne à organização hierárquica dos colaboradores, estes estão distribuídos por quatro departamentos principais (cf. Fig. 4): o Departamento Administrativo e Financeiro, no qual estão integradas, entre outras, a área dos Recursos Humanos; o Departamento Comercial; o Departamento Industrial; e o Departamento de Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança no Trabalho (HST). Todos estes Departamentos, na figura dos seus Diretores, respondem perante a Administração, que integra dois sócios. As funções, responsabilidades, nível de autoridade, competências e requisitos mínimos para o desempenho de funções nos vários postos de trabalho encontram-se descritas num Manual de Funções.

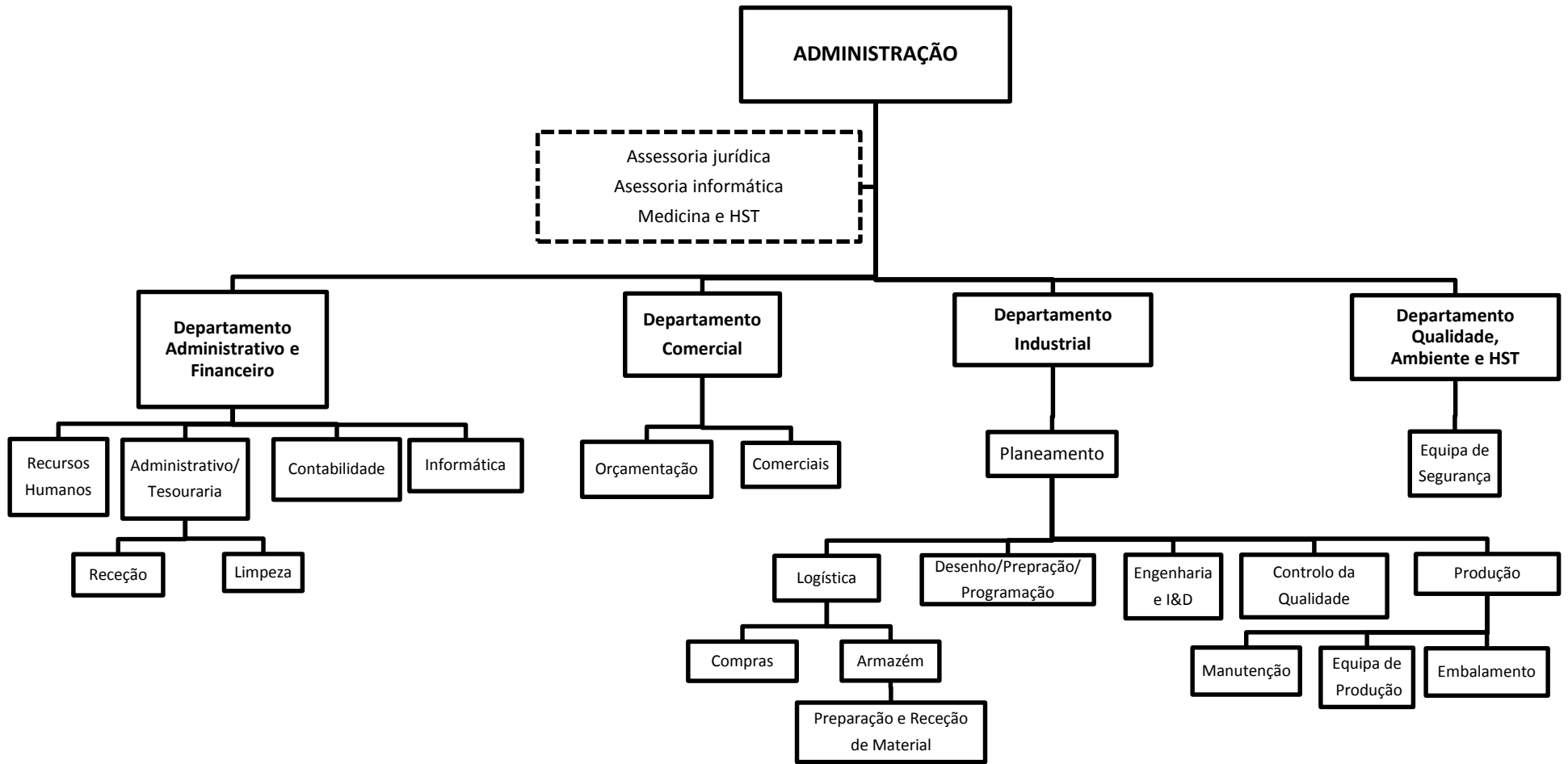


Fig. 4. Organograma
(em processo de revisão)

No que respeita ao horário de trabalho, no setor da produção e em algumas funções de desenho e programação, os colaboradores trabalham em regime de turnos. Assim, periodicamente alternam entre três horários de turno: das 06h00 às 14h00; das 14h00 às 22h00; e das 22h00 às 06h00. A estes horários acrescem dois outros, chamados de horários de fim de semana, nos quais os trabalhadores exercem as suas funções em horários mais extensos, concentrados de sexta feira a domingo ou de sábado a segunda feira. De referir que alguns colaboradores, por decisão própria aprovada pelas chefias, permanecem todo o ano no mesmo turno, não rodando periodicamente.

Os restantes colaboradores operam em horário laboral normal, i.e., das 8h30 às 18h00.

De ressaltar que os horários da produção são flexíveis, podendo ser ajustados, consoante a disponibilidade dos trabalhadores, mediante as necessidades da empresa (e.g., para dar resposta a situações de ausência de alguns colaboradores ou a situações de picos de trabalho).

2.2. Caracterização do Departamento de Recursos Humanos

Dado o crescimento muito rápido da empresa desde a sua criação, não existe ainda uma pessoa responsável exclusivamente pelo Departamento de Recursos Humanos. Assim, estas funções são acumuladas pelo colaborador responsável também pela área Administrativa e Tesouraria, o qual se encontra na empresa praticamente desde o seu início de laboração.

Este colaborador assegura, ao nível dos Recursos Humanos (RH), as seguintes tarefas: apoio aos processos de recrutamento e seleção; tratamento de toda a informação relativa a processos de admissão e rescisão; processamento salarial; cumprimento de obrigações legais relativas aos recursos humanos (e.g., quadros de pessoal); e avaliação dos colaboradores nos critérios de *Pontualidade* e *Absentismo* do modelo de avaliação em vigor à data de início deste projeto.

A empresa não tem as suas políticas de RH formalizadas, mas todas as decisões mais importantes são tomadas em conjunto com a Administração. Em seguida, descrevem-se, de uma forma mais pormenorizada, as práticas atuais da organização em análise ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

Gestão administrativa do pessoal

Por força do número de trabalhadores que a empresa tem atualmente e da acumulação, pelo Responsável de RH, de tarefas ao nível administrativo e de tesouraria, é aos procedimentos administrativos de gestão de RH que aquele colaborador dedica mais tempo. Assim, a ele competem uma série de tarefas relacionadas com a admissão (e rescisão) de colaboradores, nomeadamente a preparação dos contratos de trabalho, a eventual candidatura a apoios financeiros à contratação, as comunicações à Segurança Social, a gestão dos ficheiros de pessoal, entre outros.

Quanto ao processamento salarial, dado o elevado número de variáveis determinantes dos vencimentos de cada colaborador (e.g., as horas extra, bastante frequentes; o número de horas noturnas, que pode variar bastante de mês para mês; o prémio de desempenho, também processado mensalmente), o mesmo consome também bastante tempo a este colaborador, que tem dificuldade em dedicar-se a outras áreas da Gestão de RH.

Recrutamento e Seleção

Em consonância com o rápido e constante crescimento da empresa nestes primeiros anos de laboração, os processos de recrutamento e seleção são bastante frequentes e ocorrem para todas as áreas funcionais da empresa, embora com maior incidência no setor produtivo.

Conforme se poderá constatar pela análise da Fig. 5, nos anos de 2013 e 2015, alturas de maior crescimento da empresa, registou-se um aumento no número de colaboradores com uma periodicidade quase sempre mensal, o que implicou a realização de processos de Recrutamento e Seleção com elevada regularidade.

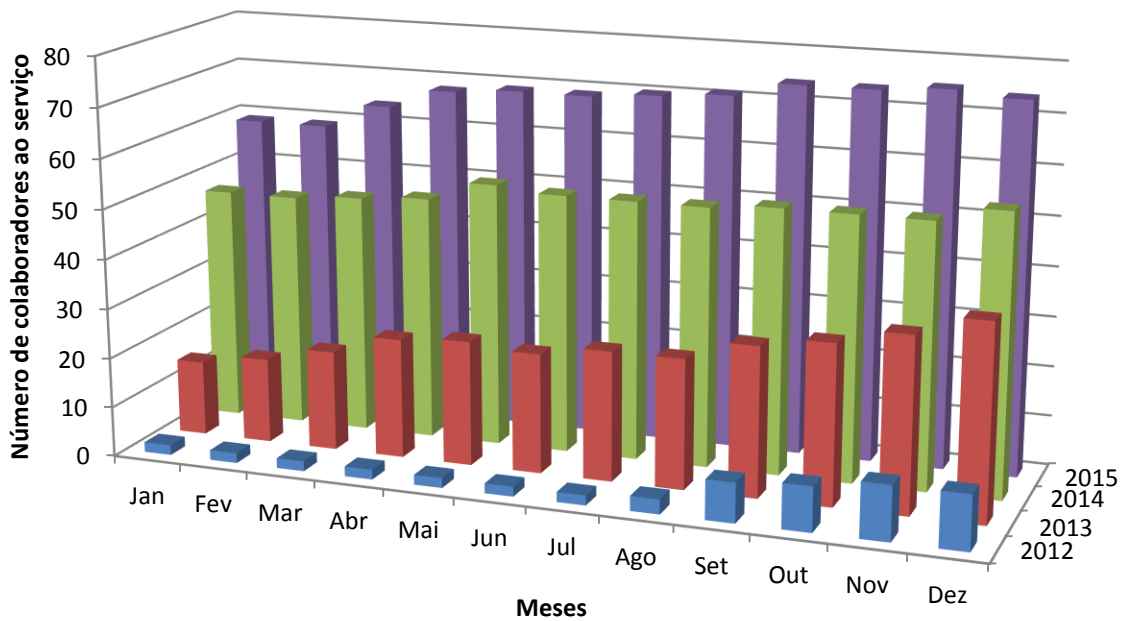


Fig. 5. Evolução do número de colaboradores
(dados de dezembro de 2015)

Habitualmente, não havendo a possibilidade de recrutamento interno, estes processos iniciam-se com a comunicação ao Responsável de RH da necessidade de recrutamento externo e das especificidades da vaga a ocupar. Este procura, então, candidatos com o perfil pretendido de entre as candidaturas espontâneas que a empresa habitualmente recebe e, caso encontre um potencial candidato, faz chegar o seu currículo e outros documentos relevantes ao responsável da área funcional. Quando este último entende que se trata de um candidato viável, é agendada uma entrevista, com a sua presença e do responsável de RH. Caso o resultado desta entrevista não seja a contratação do colaborador, ou se da análise anterior das candidaturas espontâneas não surgir nenhum potencial candidato, a empresa recorre ao Instituto de Emprego e Formação Profissional para divulgação de uma oferta e, eventualmente, procede à publicação de anúncio em jornal local. Cumulativamente, para algumas funções do setor produtivo (e.g., quinagem ou corte laser), é também habitual a empresa contactar uma entidade formadora da área no sentido de solicitar uma

eventual recomendação de algum aluno/ex-aluno. Em algumas situações, a empresa recorre ainda a recomendações feitas por colaboradores seus.

Relativamente aos métodos de seleção utilizados, a entrevista com o responsável de RH, o responsável da área funcional e o Diretor Geral é o mais comum, sendo a experiência do candidato e a sua formação na área os fatores mais relevantes para a decisão de contratação. Salienta-se que, em algumas situações no passado, a empresa contratou serviços de consultoria de RH; contudo, deixou de o fazer por concluir que os resultados eram pouco úteis.

Acolhimento e Integração

O processo de Acolhimento e Integração está formalizado na empresa em estudo e é iniciado pelo Responsável da Qualidade, Ambiente e HST, o qual se encarrega de apresentar a empresa e os seus colaboradores ao novo elemento, bem como as principais regras e normas de segurança e ambientais. Posteriormente, o responsável de RH trata com o novo colaborador de toda a documentação necessária à admissão. A apresentação ao posto de trabalho é realizada pelo Responsável da área funcional.

À data de início deste projeto, a empresa não dispunha ainda de um *Manual de Acolhimento*, tendo o mesmo sido criado entretanto no decorrer do mesmo.

Formação e Desenvolvimento

No que respeita às práticas da organização em análise ao nível da Formação e Desenvolvimento, é de referir que o levantamento de necessidades de formação foi realizado inicialmente por recurso a um questionário aplicado a todos os colaboradores. Contudo, dada a reduzida taxa de resposta, optou-se por efetuar este levantamento junto dos responsáveis de cada Departamento.

Assim, de 2012 a 2015, o volume total de formação foi de 885 horas (das quais 800 horas de formação certificada), tendo abrangido 44 colaboradores e incidido sobre áreas como Gestão de Qualidade, responsabilidade ambiental, procedimentos de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, interpretação de desenhos técnicos ou tecnologia de materiais. Em 2015, 102 destas horas de formação corresponderam a um *mini-MBA* frequentado pelo Diretor Industrial (atual

Diretor Geral). À exceção desta última formação, que ocorreu num estabelecimento de ensino, todas as restantes formações ocorreram no espaço da empresa, tanto em horário laboral como pós-laboral.

Remuneração e Carreira

A política de remuneração e progressão na carreira da empresa estudada norteia-se pelo que está estabelecido no Contrato Coletivo de Trabalho (CCT) do setor. Contudo, a generalidade dos colaboradores auferem salários acima do definido naquele documento legal, principalmente no caso de trabalhadores com formação específica e/ou experiência na área, cujas condições salariais foram ajustadas ao mercado de trabalho no momento da contratação. Este processo de ajuste é proposto, habitualmente, pelo responsável da área funcional e aprovado pela Administração.

Para além da progressão na carreira prevista no referido CCT, a empresa procura dar oportunidade aos seus colaboradores de ascenderem a funções/categorias profissionais de nível superior, sempre que haja necessidade de preencher novas vagas, premiando o mérito dos colaboradores. Foi o caso da promoção, em meados de 2015, de alguns colaboradores da produção para cargos de chefes de turno e responsáveis de secção, funções que não existiam até então e se tornaram necessárias com o crescimento da empresa.

3. Apresentação do problema

O modelo de Avaliação de Desempenho em vigor à data de início deste projeto (cf. Anexo I) foi implementado em 2014, após uma fase de teste piloto. A sua conceção teve como referência as práticas de outras empresas do mesmo setor de atividade.

A Avaliação de Desempenho encontrava-se em vigor exclusivamente no setor produtivo, sendo o Responsável de Produção, em articulação com os chefes de turno, os responsáveis de secção e o Responsável de Recursos Humanos (RH), quem avaliava os operadores de produção e os operadores de armazém².

Os parâmetros de avaliação eram seis:

² Os chefes de turno e responsáveis de secção não eram avaliados.

- *Pontualidade*, i.e., atrasos ou falhas no registo do ponto;
- *Absentismo*, i.e., faltas, com ou sem justificação válida e aviso prévio;
- *Cumprimento normativo*, i.e., preenchimento dos registos inerentes e obrigatórios à função e realização da manutenção preventiva dos equipamentos utilizados, quando aplicável;
- *Cumprimento de normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST)*, i.e., utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) e manutenção do local de trabalho limpo e arrumado;
- *Qualidade no trabalho*, i.e., não conformidades e destreza no desempenho das tarefas;
- *Disponibilidade*, i.e., preocupação com os problemas da respetiva área funcional e disponibilidade para colaborar na sua resolução, com eventual sacrifício de interesses pessoais.

A avaliação destes parâmetros era feita mensalmente. Os últimos quatro parâmetros eram avaliados pelo Responsável de Produção em conjunto com os chefes de turno e o responsável da lacagem³. Concretamente, ao longo do mês, todos estes elementos iam procedendo ao registo, em documento próprio (cf. Anexo II), de todos os incidentes críticos considerados relevantes para a avaliação. No final do mês, os chefes de turno e o responsável da lacagem apresentavam uma proposta de Avaliação de Desempenho para os colaboradores do seu turno/secção. Esta proposta era depois analisada pelo Responsável de Produção, o qual validava ou alterava a avaliação de alguns colaboradores, também (mas não só) em função da informação fornecida pelo Departamento de Qualidade quanto às não conformidades externas (i.e., detetadas pelo cliente) registadas e processadas por este departamento durante o mês em questão (informação considerada para a avaliação do parâmetro *Qualidade no Trabalho*).

Os resultados finais da avaliação destes quatro parâmetros eram entregues mensalmente ao responsável de RH, que recolhia, em sistema informático próprio, informação sobre os dois primeiros parâmetros (*Pontualidade e Absentismo*) e utilizava os resultados globais dos seis como base para a determinação dos prémios mensais de desempenho. Estes prémios eram atribuídos a

³ Embora existissem dois responsáveis de secção, um no armazém e outro na lacagem, e ambos estivessem formalmente definidos como avaliadores das suas secções, o primeiro tinha progressivamente deixado de estar envolvido na avaliação nos últimos meses, assumindo os chefes de turno o papel de avaliadores dos colaboradores do armazém. Tal deve-se ao facto de o armazém compreender três tipos de funções: a receção e expedição de material, assegurada pelo responsável, e o embalamento e separação de chapa, assegurados pelos restantes colaboradores. Sendo a receção e expedição de material realizada num local próximo, mas diferenciado, do embalamento e armazenamento de chapa, sem necessidade de interação constante com estas duas funções, o responsável de armazém tinha poucas oportunidades de observar e acompanhar o trabalho dos restantes colaboradores, sendo este acompanhamento maior por parte dos chefes de turno, os quais tinham, então, mais facilidade e informações para avaliar estes colaboradores.

todos os colaboradores que, no respetivo mês, obtivessem resultados de avaliação iguais ou superiores a 80% (sendo o prémio superior para quem atingisse resultados superiores a 90%) e com pontuação mínima de 3 pontos (numa escala de 2 a 5) em todos os parâmetros.

Inicialmente, quando a empresa tinha um menor número de colaboradores na produção, o Responsável de Produção fornecia sempre *feedback* individual dos resultados da Avaliação de Desempenho a cada um, aquando da entrega do recibo de vencimento; à altura de início deste projeto, contudo, tal já não acontecia de forma tão regular, embora ocorresse em alguns casos pontuais, em função do *feedback* que o responsável entendesse ser necessário dar a determinados operadores. Ao longo do ano, o Responsável da Produção ia fazendo a análise estatística das avaliações mensais, de forma a perceber a evolução do desempenho por colaborador e área funcional.

Estando este modelo em vigor há mais de um ano e meio até ao início deste projeto, era sentido por parte de vários elementos da empresa, da base ao topo da hierarquia, que o mesmo não estava tão ajustado quanto seria desejável à realidade e às necessidades da empresa. Importava, portanto, encontrar alternativas que permitissem corrigir as perceções de incoerência e injustiça dos avaliados em relação ao sistema de avaliação.

Foi neste contexto que se revelou fundamental proceder a uma extensa revisão da literatura na área, que pudesse enformar a análise crítica que se pretendia fazer da organização e do seu modelo de Avaliação de Desempenho, bem como orientar a construção do novo modelo a propor. No seguinte capítulo, é apresentado o resultado desta revisão.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4. A importância dos Recursos Humanos numa organização

Há já muito que as empresas deixaram de conceber os seus recursos humanos como meros executantes de tarefas, facilmente substituíveis e desprovidos de valor diferenciador. A lógica taylorista, segundo a qual *“tudo quanto [é] preciso são dois braços. Mas, infelizmente, com eles vem uma cabeça atrás”* (Bilhim, 2006, p.32), tem dado cada vez mais lugar a uma forma de pensamento que perspetiva o capital humano como fonte de vantagem competitiva (Band, Scanlan, & Tustin, 1994; Barney, 1991; Caetano, 1998; Reynolds & Ablett, 1998). Assim, o paradigma atual da gestão considera que, tanto quanto (ou mais do que) os recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos, as pessoas, se motivadas e empenhadas, podem contribuir, em larga medida, para a competitividade de uma organização (Fernandes & Caetano, 2007).

Com efeito, segundo Barney (1991), os recursos de uma organização (incluindo os humanos) serão fonte de vantagem competitiva sustentável sempre que tragam valor para a organização (i.e., permitam à organização aumentar a sua eficiência e eficácia), sejam raros (i.e., não existam na maioria, ou em nenhuma, das organizações concorrentes), difíceis de copiar pela concorrência e impossíveis de substituir por um recurso estratégico equivalente. Assim, facilmente se compreende como os recursos humanos, pela sua idiossincrasia, complexidade e potencial de evolução constante, preenchem facilmente estes requisitos, contribuindo então, decisivamente, para a diferenciação de uma organização no mercado.

Além disso, as mudanças profundas nos mercados e na vida económica conduziram a que a economia baseada na indústria fosse sendo substituída por uma economia baseada no conhecimento, com mudanças profundas na natureza do trabalho (Gomes et al., 2008). Cada vez menos as tarefas são programáveis e cada vez mais a inovação e a criatividade são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Estas transformações conduziram, inevitavelmente, a uma maior preocupação com a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos das organizações (Gomes et al., 2008), enquanto fontes do conhecimento, inovação e criatividade de que estas necessitam para sobreviver e prosperar.

Por outro lado ainda, os recursos humanos são também um dos principais custos de uma organização (rondando os 15% a 24%, no setor da indústria, e os 40% a 60% no setor dos serviços), pelo que se torna necessário “rentabilizar” ao máximo este “investimento” (Camara, 2012).

É, então, neste contexto que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) - e a Avaliação de Desempenho, em particular - constitui um importante instrumento ao serviço da Gestão, na medida em que permite gerir os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores, desenvolver o seu potencial e otimizar o seu contributo para o sucesso e competitividade da organização.

5. A Avaliação de Desempenho no contexto da GRH

A Avaliação de Desempenho é uma forma de *"apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento"* (Chiavenato, 2008, p. 241). É uma ferramenta de gestão que procura não só analisar e recompensar os resultados obtidos pelos colaboradores, na medida da sua contribuição para o alcance dos objetivos gerais da organização (Almeida, 1996; Bilhim, 2006; Caetano, 2008; Camara, 2012; Khanna & Sharma, 2014), mas também definir objetivos de desempenho e planos de desenvolvimento individual que permitam potenciar o desempenho e contribuição dos colaboradores no futuro (Aggarwal & Thakur, 2013; Camara, 2012).

Assim sendo, é compreensível que a Avaliação de Desempenho seja por muitos considerada como o mais crítico de todos os instrumentos da GRH (Khanna & Sharma, 2014; Thomas & Bretz, 1994). De facto, ela pode ter um impacto muito significativo ao nível do desempenho do trabalhador e, conseqüentemente, da organização. Por um lado, ela funciona como um processo de orientação do desempenho, logo, tem influência direta na forma como o trabalhador executa a sua função. Por outro lado, fornece informação relevante para outras tarefas da GRH - seleção, formação e desenvolvimento, mobilidade ou reestruturação de funções, gestão de remunerações e promoções, procedimentos disciplinares e despedimentos -, tendo, por isso, um impacto indireto no desempenho individual e organizacional (Aguinis, 2009; Caetano, 1998; Chiavenato, 2008; Gesme & Wiseman, 2011; Longenecker & Fink, 1999; Thomas & Bretz, 1994).

Contudo, os benefícios da Avaliação de Desempenho não são isentos de eventuais contrapartidas negativas. De facto, este processo pode fazer aumentar o nível de ansiedade de todos os intervenientes e criar tensões entre os colaboradores e as suas chefias (Caetano, 2008; Jenks, 1991), conduzindo a resistência por parte dos avaliados, bem como a comportamentos disruptivos e perturbadores do funcionamento organizacional (e.g., comportamentos de confrontação, de adulação ou de vingança) (Caetano, 2008; Cheng, Dainty, & Moore, 2007). Em última análise, os problemas com a Avaliação de Desempenho poderão conduzir a processos legais (Aguinis, 2009; Schraeder, Becton, & Portis, 2007). O risco de que tal aconteça será naturalmente maior quando o sistema de Avaliação de Desempenho não for aplicado da forma mais apropriada e/ou quando não for ajustado à cultura da organização e aos seus vários sistemas (Schraeder et al., 2007). É, por isso, fundamental que a conceção, implementação e gestão do sistema de Avaliação de Desempenho sejam feitas tendo em consideração tudo o que hoje a investigação já permitiu revelar a respeito dos fatores de (in)eficácia desta prática de RH. Nas páginas seguintes, é, então, resumida a literatura científica nesta área, no que respeita aos aspetos mais essenciais para a conceção ou reestruturação de um sistema formal de Avaliação de Desempenho.

5.1. Objetivos da avaliação

São diferentes as finalidades com que as empresas implementam sistemas formais de Avaliação de Desempenho, podendo estas ser agrupadas em duas grandes categorias: objetivos *administrativos* e *desenvolvimentais* (Bilhim, 2006).

Enquanto instrumento *administrativo* de GRH, a Avaliação de Desempenho pode ser utilizada como fonte de informação relevante para a tomada de decisões sobre recompensas, remunerações, promoções, formação, entre outras (Aguinis, 2009; Bilhim, 2006; Caetano, 1998; Cascio, 1992; Fernandes & Caetano, 2007; Khanna & Sharma, 2014; McGregor, 1960, 1972).

Atualmente, contudo, as organizações já a reconhecem também como um instrumento para o *desenvolvimento*, quer dos trabalhadores, quer da organização (Caetano, 1998; Khanna & Sharma, 2014).

Ao nível *individual*, a Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de avaliação, reconhecimento e *feedback* do desempenho dos colaboradores, bem como de identificação de áreas

de melhoria (Aguinis, 2009; Camara, 2012; Cascio, 1992; Fernandes & Caetano, 2007; McGregor, 1972).

Ao nível *organizacional*, por sua vez, permite avaliar o grau de realização dos objetivos e definir metas para o período seguinte, bem como identificar as necessidades de formação e desenvolvimento ao nível da organização (Aguinis, 2009; Bilhim, 2006; Cascio, 1992; Fernandes & Caetano, 2007).

Naturalmente, estes objetivos não podem ser percebidos como mutuamente exclusivos, podendo interligar-se. De resto, aliás, o objetivo das organizações será sempre o de alinhar o desempenho individual com os objetivos e estratégia organizacional, podendo e devendo a Avaliação de Desempenho servir como uma ferramenta ao serviço desse objetivo (Camara, 2012; Fletcher, 2001; Khanna & Sharma, 2014), o que implica a sua utilização com objetivos de desenvolvimento, quer individual, quer organizacional.

Em última análise, no entanto, espera-se, acima de tudo, que estes processos permitam melhorar o desempenho global e a sustentabilidade económica e social da organização (Caetano, 2008).

5.2. Dimensões ou níveis de análise

Para além da definição dos objetivos que se pretende alcançar com a Avaliação de Desempenho, uma das primeiras decisões que a GRH tem de tomar no processo de implementação de um destes sistemas diz respeito às dimensões a avaliar. Com efeito, é fundamental que neste processo de tomada de decisão se tenha em consideração todos os aspetos da realização que determinam um desempenho adequado da função em questão, já que a ausência de um aspeto importante ou a inclusão de uma dimensão irrelevante poderão conduzir ao descrédito, e conseqüente ineficácia, do sistema (Bilhim, 2006; Caetano, 2008).

Tipicamente, as dimensões avaliadas incidem sobre *comportamentos* dos avaliados e/ou *resultados* do seu trabalho⁴ (Gomes et al., 2008; Kane, Bernardin, & Wiatrowski, 2013; Pettijohn, Parker, Pettijohn, & Kent, 2001). A escolha de um ou outro nível de análise deverá depender do

⁴ A estas dimensões poder-se-ia acrescentar uma terceira - os traços de personalidade do avaliado considerados relevantes para um desempenho eficaz; contudo, conforme se verá adiante (cf. Capítulo 5.4), esta dimensão caiu em desuso devido às várias limitações que lhe estão subjacentes.

objetivo da avaliação, da natureza da função a avaliar e da organização do trabalho (Almeida, 1996).

Assim, a avaliação de comportamentos individuais incide sobre as atividades, ou formas de as desempenhar, que têm um impacto significativo nos resultados e valores da organização (e.g., pontualidade; capacidade de liderança; número de visitas a clientes) (Almeida, 1996; Gomes et al., 2008). Este tipo de avaliação é indicado quando se pretende apoiar decisões de promoção, transferência ou demissão, mas também fornecer *feedback* ao avaliado sobre o seu desempenho e identificar áreas de melhoria e necessidades de formação (Almeida, 1996). O seu potencial de desenvolvimento é significativo, na medida em que orienta os colaboradores para a forma como devem agir para alcançar os resultados pretendidos (Gomes et al., 2008)

Contudo, uma avaliação centrada exclusivamente neste nível de análise pode conduzir à sobrevalorização dos meios em detrimento dos fins, i.e., pode fazer com que o avaliado se centre unicamente nos comportamentos sujeitos a avaliação (ex.: preenchimento adequado de determinada documentação), negligenciando os resultados do seu trabalho (ex.: qualidade do serviço ao cliente) (Gomes et al., 2008). Além disso, a avaliação de comportamentos poderá ter um carácter subjetivo, dado que muitas vezes reflete a perceção do avaliador sobre os comportamentos do avaliado e não os comportamentos *per se*, o que pode originar alguma arbitrariedade e incómodo, tanto nos avaliados como nos avaliadores (Almeida, 1996).

Já a avaliação dos resultados reveste-se, à partida, de um carácter mais objetivo, permitindo diminuir a subjetividade e arbitrariedade das avaliações e orientando os colaboradores para objetivos relevantes para a organização (Gomes et al., 2008).

Os resultados poderão ser analisados a três níveis: resultados de funções individuais; resultados divisionais ou sectoriais; e resultados globais (Almeida, 1996). A avaliação dos resultados concretos de funções individuais (e.g., cumprimento de prazos; defeitos; satisfação do cliente) constitui uma forma de analisar o contributo direto dos colaboradores para o sucesso da organização e permite, por um lado, potenciar a melhoria do seu desempenho (através de processos de *feedback*) e, por outro, servir de suporte a decisões administrativas (Almeida, 1996).

Em alguns casos, no entanto, é difícil ou impossível avaliar os resultados individuais de cada colaborador (e.g., quando a organização ou os seus departamentos estão estruturados em

equipas), podendo a análise dos resultados das várias unidades funcionais e operacionais que constituem a organização constituir-se como uma opção interessante (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Kane et al., 2013).

No caso da avaliação de gestores de topo, por sua vez, a análise dos indicadores de eficácia e eficiência da organização como um todo é particularmente útil, já que se espera um efeito mais ou menos direto do desempenho daqueles colaboradores nestes indicadores de eficácia organizacional (Almeida, 1996).

Embora aparentemente mais objetiva, uma avaliação focada exclusivamente nos resultados pode também ser imprudente (Aguinis, 2009; Gomes et al., 2008). Por um lado, ela permite apenas identificar o nível de desempenho alcançado mas não as razões justificativas de tais resultados, dificultando o diagnóstico e implementação de medidas corretivas. Por outro, ela pode veicular a mensagem de que “*os fins justificam os meios*”, conduzindo a que os avaliados centrem a sua ação nos resultados a curto prazo que pretendem atingir, negligenciando as consequências a longo prazo para a organização, colidindo com os seus princípios éticos e/ou prejudicando o espírito de cooperação e o trabalho de equipa (Becker, Antuar, & Everett, 2011; Gomes et al., 2008; Latham, Fay, & Saari, 1979; Latham & Wexley, 1977). Além disso, para certas funções poderá ser difícil estabelecer padrões de desempenho ou objetivos específicos ou o avaliado pode ter controlo sobre a forma como desempenha a sua função mas não sobre o resultado dos seus comportamentos (Aguinis, 2009; Latham & Wexley, 1977).

Em suma, e embora a investigação sugira que as dimensões comportamentais tendem a ser mais usadas do que os critérios de resultados (Pettijohn et al., 2001), a opção mais sensata parece ser a combinação de ambos os tipos de medidas, de modo a permitir uma visão mais global e equilibrada do desempenho do avaliado (Becker et al., 2011; Gomes et al., 2008).

De qualquer modo, sejam quais forem os níveis de análise definidos, uma regra fundamental deve ser tida em consideração na escolha das dimensões a avaliar: os colaboradores apenas devem ser avaliados por aspetos do desempenho (comportamentos ou resultados) que estejam, pelo menos em parte, sob o seu controlo (Almeida, 1996; Caetano, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006).

5.3. Periodicidade da avaliação

A periodicidade da Avaliação de Desempenho deverá ser determinada tendo em consideração a natureza das funções avaliadas, a qualificação dos avaliados e o objetivo da avaliação (Almeida, 1996; Caetano, 1998).

Assim, por exemplo, no caso de colaboradores não qualificados, com funções repetitivas, o mais adequado será realizar-se a Avaliação de Desempenho com uma periodicidade fixa (Almeida, 1996). Contudo, a duração do ciclo fixo de avaliação deverá variar em função dos objetivos da avaliação. Assim, por exemplo, se o desenvolvimento individual dos colaboradores for uma preocupação da empresa, é fundamental que estes tenham um *feedback* tão imediato quanto possível do seu desempenho, pelo que a Avaliação de Desempenho não deverá ocorrer apenas uma vez por ano (Caetano, 1998) - ou pelo menos, o *feedback* (mesmo que informal) deve ser mais regular.

Em qualquer dos casos, a avaliação poderá ocorrer ao mesmo tempo para todos os colaboradores com as mesmas funções ou em ciclos desfasados, de modo a não concentrar todas as avaliações no mesmo período (Almeida, 1996).

Já no caso de colaboradores altamente qualificados, cujas funções sejam pouco repetitivas, não seguindo ciclos bem definidos, poderá ser mais apropriado que sejam os próprios a solicitar as suas avaliações (Almeida, 1996).

No caso de gestores ou outros trabalhadores cujos indicadores de desempenho dependam de períodos contabilísticos ou de ciclos de laboração, a Avaliação de Desempenho poderá coincidir com estes períodos (Almeida, 1996).

Em suma, e em linha com o que vem já sendo demonstrado nos subcapítulos anteriores a propósito de outros aspetos da Avaliação de Desempenho, nenhuma opção em termos de periodicidade é, em si mesma, ideal, devendo a sua escolha tomar em consideração o contexto de avaliação e as funções a avaliar.

5.4. Instrumentos ou métodos de avaliação

Nenhum método ou instrumento de avaliação é, por si só, superior a outro, sendo possível apontar vantagens e inconvenientes a cada um deles (Aggarwal & Thakur, 2013). Assim, a

primeira questão que a escolha de um instrumento de Avaliação de Desempenho deve levantar é: “*O que se pretende com a avaliação?*”. De facto, os objetivos constituem uma fonte de informação importante sobre a utilização e as consequências esperadas da avaliação, pelo que devem determinar a metodologia de avaliação (Caetano, 1998, 2008). Assim, é importante que a organização defina primeiramente quais esses objetivos e, em função dos mesmos, quais as dimensões do desempenho dos colaboradores que devem merecer a sua atenção, para só depois decidir quais os métodos ou instrumentos de avaliação a adotar. Naturalmente, o tipo e tamanho da organização podem também influenciar a escolha dos instrumentos de Avaliação de Desempenho (Aggarwal & Thakur, 2013).

Os métodos de Avaliação de Desempenho que têm sido propostos na literatura ao longo dos anos são variados e as tipologias de classificação dos mesmos também. A categorização proposta por Caetano e colaboradores (Caetano, 1998, 2008; Fernandes & Caetano, 2007) agrupa todos os instrumentos em quatro tipos de abordagens: centradas na personalidade/nas pessoas; centradas nos comportamentos; centradas na comparação com os outros/contexto social; e centradas nos resultados. Estas abordagens serão descritas em seguida.

Abordagens centradas na personalidade ou nas pessoas

As *abordagens centradas na personalidade* ou *abordagens centradas nas pessoas* constituíram o método de avaliação mais comum nos primórdios da Avaliação de Desempenho e consubstanciam-se, habitualmente, em escalas de avaliação ancoradas em traços (também designadas de escalas gráficas). Nestas escalas, o avaliador tem de julgar o avaliado em relação a um conjunto de atributos/traços considerados relevantes para um desempenho eficaz do trabalho (e.g., capacidade para trabalhar com os outros; responsabilidade), posicionando-o numa linha contínua que descreve o grau em que o avaliado possui ou demonstra cada atributo/traço (Caetano, 1998; Fernandes & Caetano, 2007; Kline & Sulsky, 2009).

As principais vantagens deste tipo de instrumento são a facilidade e rapidez de construção e aplicação e o facto de permitirem exprimir a avaliação em termos quantitativos, facilitando a comparação entre avaliados (Kavanagh, 1971). Contudo, estas escalas estão também sujeitas a elevada subjetividade, já que a forma como avaliado e avaliador entendem os traços/atributos em avaliação pode ser diferente (Dransfield, 2000; Latham et al., 1979).

Dadas estas fragilidades, este método de Avaliação de Desempenho foi sendo progressivamente abandonado a partir dos anos setenta do século passado. Contudo, ressurgiu recentemente sob a forma de um método que, em função do modo como é aplicado, se pode aproximar das abordagens centradas nas pessoas ou das abordagens centradas nos comportamentos: a avaliação de *competências* (Caetano, 2008).

A investigação sobre *competências* tem sido, desde a década de noventa, muito vasta e, talvez por essa razão, o termo continua ainda a ser utilizado para designar diferentes conceitos. No campo da avaliação de desempenho, o termo é usado muitas vezes de forma muito semelhante ao conceito de traço de personalidade. De facto, muitos sistemas de avaliação de competências operacionalizam as competências em termos tão gerais, ambíguos e inespecíficos que conduzem, inevitavelmente, a julgamentos de atributos de personalidade, com todas as limitações que daí advêm e que foram já referidas (Caetano, 2008).

Ora, importa ter presente que possuir uma determinada competência não significa que esta seja usada de forma eficiente no desempenho da função; assim, uma vez que é a demonstração efetiva das competências no desempenho comportamental, e não a simples posse das mesmas, que interessa à organização, a avaliação deve incidir sobre os comportamentos que refletem essas competências. Para tal, estes sistemas de avaliação devem operacionalizar as competências com base em comportamentos observáveis, fiáveis e ajustados às atividades requeridas pelos objetivos da organização. Se assim for, este método de Avaliação de Desempenho aproximar-se-á mais das abordagens centradas nos comportamentos do que das abordagens centradas na personalidade e poderá constituir um suporte comportamental relevante para a avaliação (Caetano, 2008).

Abordagens centradas nos comportamentos

As *abordagens centradas nos comportamentos*, como o próprio nome indica, utilizam instrumentos que se caracterizam por um foco nos comportamentos dos avaliados e não em atributos da sua personalidade. De entre os vários instrumentos que poderão ser classificados nesta categoria, destacam-se, pela sua relevância e utilidade, os *incidentes críticos*, as *escalas ancoradas em comportamentos* e as *escalas de observação comportamental*.

As listagens de *incidentes críticos* implicam que os avaliadores registem episódios de desempenho particularmente positivos ou negativos dos avaliados (i.e., comportamentos efetivamente observados que afetam o desempenho da área funcional ou organização). Estes servem posteriormente de suporte ao *feedback* que é dado aos avaliados, permitindo facilmente identificar comportamentos a manter ou potenciar e comportamentos a modificar ou eliminar (Gomes et al., 2008; Jenks, 1991; Khanna & Sharma, 2014).

Além da facilidade de *feedback* (Flanagan, 1954), este método permite também reduzir a probabilidade de o avaliador se focar apenas nos comportamentos mais recentes do avaliado, dado o registo de incidentes ser regular (Almeida, 1996). Contudo, este registo exige tempo e disciplina por parte dos avaliadores (Almeida, 1996; Cascio, 1992; Khanna & Sharma, 2014) e não está livre de subjetividade, já que são aqueles que decidem os padrões pelos quais os avaliados serão julgados (Cascio, 1992). Além disso, este método não permite comparações entre avaliados ou departamentos (Cascio, 1992), devendo para tal ser utilizado em conjunto com outros métodos (Almeida, 1996).

As *escalas ancoradas em comportamentos* são também bastante utilizadas. Estas apresentam, para cada dimensão a analisar (e.g., qualidade de trabalho, quantidade de trabalho, iniciativa) descrições comportamentais que ilustram diferentes graus de eficácia nessa dimensão, distribuídas numa escala vertical que vai dos comportamentos mais adequados/desejáveis aos comportamentos mais desadequados/indesejáveis. Cabe ao avaliador decidir que descrições comportamentais melhor definem o comportamento do avaliado (Caetano, 2008; Khanna & Sharma, 2014; Kline & Sulsky, 2009).

As principais vantagens destes instrumentos são a facilidade com que é dado *feedback* ao avaliado e a possibilidade de quantificar os resultados e fazer comparações inter-individuais; contudo, a sua construção é complexa, demorada e dispendiosa (Caetano, 1998; Fernandes & Caetano, 2007)

Por fim, nas *escalas de observação comportamental*, em vez de avaliar em que medida uma determinada descrição corresponde ao desempenho do avaliado, o avaliador assinala a *frequência* com que este manifesta o comportamento descrito (Caetano, 1998; Kline & Sulsky, 2009). Estes instrumentos são úteis para dar *feedback* aos avaliados, mas adequam-se essencialmente a funções pouco complexas e padronizadas (Caetano, 2008).

Abordagens centradas no contexto social ou na comparação com os outros

As *abordagens centradas no contexto social* ou *abordagens centradas na comparação com os outros* incluem instrumentos que avaliam não o desempenho dos colaboradores em si mesmo mas a sua relação com o desempenho dos colegas (Dominick, 2009; Kane et al., 2013; Kline & Sulsky, 2009). Esta relação pode ser descrita numa ordenação simples (em que o avaliador classifica os colaboradores ao longo de uma escala de desempenho, que vai do melhor/mais eficiente ao pior/menos eficiente); numa ordenação emparelhada (em que o avaliador compara cada colaborador com cada um dos colegas, considerando todos os pares possíveis, de forma a decidir quem é o melhor em cada par); ou numa distribuição forçada (em que o avaliador agrupa colaboradores com desempenho idêntico e atribui-lhes uma classificação, mas tendo em consideração que a percentagem de colaboradores a quem pode ser atribuída cada classificação está previamente limitada – por exemplo, só 20% dos colaboradores pode receber classificação de “*Excelente*”) (Caetano, 1998; Cascio, 1992; Dominick, 2009; Gomes et al., 2008; Kane et al., 2013; Khanna & Sharma, 2014).

Apesar dos reduzidos custos de aplicação destes instrumentos, os inconvenientes podem ser vários, nomeadamente o risco de a avaliação se tornar discricionária, a dificuldade em justificar aos avaliados a ordenação/distribuição decidida pelo avaliador e, conseqüentemente, o reduzido potencial de desenvolvimento do *feedback* que é dado a partir destes instrumentos (Caetano, 1998; Kline & Sulsky, 2009)

Abordagens centradas nos resultados

Por fim, as *abordagens centradas nos resultados* incluem métodos de avaliação que se centram não no que os colaboradores fazem (i.e., nos seus comportamentos) mas nos resultados que os seus comportamentos permitem (ou não) alcançar. Esses resultados poderão ser comparados com *padrões de desempenho* previamente definidos (método de *Padrões de Desempenho*) ou com *objetivos* estabelecidos para a secção/departamento/organização a que o avaliado pertence (método da *Gestão por Objetivos*) (Caetano, 2008).

No primeiro caso, procede-se, no final do período de avaliação, a um confronto dos resultados obtidos pelo avaliado com os padrões de desempenho definidos para a sua função. Estes

padrões poderão ser definidos a partir de níveis de desempenho anteriores da própria empresa ou de outras concorrentes ou com base num estudo da função. A evolução tecnológica nos sistemas de apoio à gestão tem permitido cada vez mais, principalmente em funções operacionais no setor industrial, registar com precisão os níveis de desempenho dos colaboradores e calcular desvios em relação aos referidos padrões (Caetano, 1998, 2008).

Este método de avaliação destaca-se pela sua facilidade de aplicação, pelo seu carácter quantificável (logo, facilitador de comparações inter-individuais) e pelo facto de permitir diagnosticar facilmente necessidades de formação (Caetano, 1998). Contudo, a sua conceção pode tornar-se dispendiosa e demorada (quando implica um estudo detalhado da função para determinar os padrões de desempenho aceitáveis) e é mais adequado para ser aplicado aos níveis operativos de empresas com um forte carácter mecanicista e procedimentos e operações relativamente uniformes (Caetano, 2008).

A Gestão por Objetivos, como o próprio nome indica, começa com a definição conjunta, envolvendo avaliador e avaliado, dos objetivos que o avaliado se propõe atingir no período de avaliação seguinte; e termina com o confronto dos resultados efetivamente alcançados pelo avaliado com aqueles objetivos (Bilhim, 2006; Khanna & Sharma, 2014). Os objetivos deverão estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização, ser específicos, desafiantes, mensuráveis, temporalmente delimitados e estar, pelo menos parcialmente, sob o controlo do avaliado (Becker et al., 2011; Caetano, 2008; Maddux, 2001).

Este método parece ser particularmente útil para potenciar a motivação, o compromisso e o desempenho dos colaboradores. De facto, ao ter conhecimento e participar na definição das expectativas da organização em relação ao seu desempenho, os colaboradores sentem-se envolvidos no processo e responsáveis por ele e podem facilmente autorregular o seu comportamento de modo a atingir os resultados pretendidos. Por outro lado, este método permite a quantificação da avaliação e facilita o processo de *feedback*, o qual contribui para que os colaboradores consigam identificar áreas de melhoria e assim promover o seu desenvolvimento contínuo (e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização) (Almeida, 1996; Caetano, 1998, 2008).

Contudo, este método implica também alguns riscos, nomeadamente o de a avaliação ser vista como uma forma de controlo e policiamento, mais do que de autocontrolo (Almeida, 1996).

Há também que ter em consideração os fatores situacionais que possam interferir nos resultados alcançados pelo colaborador, sob o risco de a avaliação poder ser vista como injusta (Caetano, 1998). Além disso, a falta de envolvimento da gestão de topo, a falta de formação dos avaliadores ou a má definição de objetivos poderão também tornar este método ineficaz (Almeida, 1996; Caetano, 1998).

Por último, importa ressaltar que, apesar desta diversidade de instrumentos/métodos de avaliação (sendo de realçar que os instrumentos aqui apresentados não esgotam todas as possibilidades descritas na literatura), nos últimos anos tem-se verificado uma tendência para a utilização combinada da *Gestão por Objetivos* com a avaliação de *Competências* (Caetano, 2008).

5.5. Intervenientes na avaliação

Embora possam existir outras figuras envolvidas neste processo, os principais intervenientes na Avaliação de Desempenho são os avaliados e os avaliadores. Quanto aos primeiros, a literatura sugere que todos os elementos de uma organização sejam sujeitos ao processo de avaliação (Almeida, 1996).

Quanto aos avaliadores, este papel poderá ser desempenhado por diferentes elementos organizacionais. Tradicionalmente, a Avaliação de Desempenho era realizada apenas pelas chefias diretas dos avaliados, por se supor que estas eram quem melhor conhecia os colaboradores e mais informação concreta (observável) teria para avaliar o seu desempenho. Contudo, tem sido cada vez mais advogado que as limitações da utilização exclusiva desta fonte de avaliação (e.g., a subjetividade e possível enviesamento avaliativo; o facto de a chefia não conseguir observar todos os aspetos do desempenho do avaliado) obrigam ao recurso a outros intervenientes que possam avaliar diferentes aspetos do desempenho do avaliado (Caetano, 1998; Fletcher, 2001; Gomes et al., 2008).

Concretamente, a literatura tem sugerido a relevância de incluir nos procedimentos de Avaliação de Desempenho a avaliação por pares, pela sua utilidade em contextos em que as chefias não conseguem observar diretamente o comportamento dos avaliados (e.g., técnicos de vendas), ou como suporte a decisões de promoção a funções de chefia, em que é relevante conhecer a forma

como o avaliado é visto pelos colegas. Contudo, é fundamental complementar os dados assim recolhidos com outras fontes de avaliação, dado o risco de enviesamentos avaliativos (positivos ou negativos) motivados pela relação pessoal existente entre o avaliado e os pares que o avaliam (Gomes et al., 2008).

A avaliação pelos subordinados é também uma opção interessante para a avaliação das próprias chefias, visto que permite obter informação sobre a forma como estas delegam tarefas, comunicam e lideram, planeiam e organizam o trabalho da equipa e promovem espírito de equipa. Também esta fonte de avaliação não é isenta de limitações, nomeadamente os enviesamentos avaliativos (seja por medo, por reverência ou por inimizades pessoais) e o facto de os subordinados apenas conhecerem uma parte do trabalho dos seus superiores (Camara, 2012; Gomes et al., 2008; Kline & Sulsky, 2009).

Em alguns tipos de funções (e.g., funções comerciais e/ou de atendimento ao público), os clientes podem também ser uma fonte relevante de avaliação, pela sua posição privilegiada na observação de comportamentos não acessíveis às chefias ou colegas. Contudo, a recolha de informação junto de clientes tem o inconveniente de estes terem tendência a assinalar apenas situações extremadas (ou muito positivas ou muito negativas) e de, em alguns casos, a avaliação que fazem dos colaboradores da organização ser condicionada pelo desalinhamento entre os seus objetivos e os da organização, da qual o avaliado é apenas um “porta-voz” (Caetano, 2008; Gomes et al., 2008).

A literatura tem ainda sugerido a utilidade da autoavaliação nos processos de Avaliação de Desempenho, de modo a motivar os avaliados, dando-lhes um papel ativo (Aguinis, 2009; Gomes et al., 2008). Este tipo de avaliação parece contribuir para o aumento da perceção de justiça e eficácia da avaliação por parte dos avaliados e, conseqüente, para a sua aceitação do sistema (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988). Contudo, não se pode negligenciar as limitações deste tipo de avaliação, nomeadamente a tendência para o avaliado sobreavaliar o seu desempenho, razão pela qual é importante que a informação proveniente da autoavaliação complemente (e não substitua) outras fontes de avaliação (Caetano, 2008; Gomes et al., 2008).

Por fim, muito citada na literatura nos últimos anos é a avaliação que recorre a múltiplos avaliadores, chamada de avaliação 360°. É um processo geralmente aplicado a gestores, mas cada vez mais a colaboradores com outras funções, que implica a recolha de informação, em formatos

diversificados, juntos de vários interlocutores com os quais o avaliado se relaciona no desempenho da sua função. A informação recolhida é depois agregada por um responsável, normalmente a chefia direta do avaliado, que discute com este as suas fragilidades e potencialidades e define planos de desenvolvimento (Gesme & Wiseman, 2011; Gomes et al., 2008; Khanna & Sharma, 2014).

As principais vantagens deste método são a redução das distorções de avaliação graças à combinação de múltiplas fontes e critérios de avaliação e a riqueza da informação que pode, posteriormente, ser analisada e discutida com o avaliado. Contudo, é um processo muito exigente, em termos logísticos, e ainda assim não isento de riscos, nomeadamente, o risco de *mutual back-scratching* (i.e., um colaborador avaliar positivamente o outro na expectativa de que ele faça o mesmo em relação a si) ou a eventualidade de falhas na comunicação entre todos os envolvidos, entre outros (Gesme & Wiseman, 2011; Gomes et al., 2008; Khanna & Sharma, 2014).

Em suma, nenhuma fonte de avaliação é, em si mesma, superior a outra; é a combinação entre elas, em função dos objetivos da avaliação, do tipo de dimensões a avaliar ou das características da organização, que deve permitir aumentar a eficácia do sistema de Avaliação de Desempenho implementado (Almeida, 1996).

5.6. Erros e enviesamentos avaliativos

Conforme refere Cascio (1992, p. 267), a Avaliação de Desempenho “*é um exercício de observação e julgamento, um processo de feedback e uma intervenção organizacional. É um processo de medição, bem como um processo intensamente emocional. Acima de tudo, é um processo humano e inexato.*” Esta inexatidão deriva, em parte, dos enviesamentos avaliativos decorrentes de erros de julgamento dos avaliadores. De facto, sendo a Avaliação de Desempenho um processo humano, as distorções no processo de avaliação são bastante comuns. Frequentemente os critérios de avaliação definidos (sejam traços de personalidade, competências ou até comportamentos) não podem ser reduzidos a medidas objetivas, quantitativas, inequívocas. Em muitas situações, a sua avaliação implica que o avaliador faça um julgamento (mais ou menos subjetivo) sobre o avaliado, as suas características e/ou o seu comportamento. Sendo este julgamento uma tarefa perceptiva, ela está inevitavelmente sujeita a erros e processos de distorção cognitiva (Caetano, 1998, 2008).

Desde os anos vinte que a investigação nesta área tem procurado identificar (e encontrar formas de minimizar) os principais erros e distorções cognitivas que podem ocorrer no processo de Avaliação de Desempenho (Caetano, 1998).

Um dos erros mais comuns é o *efeito de halo*, que designa a dificuldade em avaliar de forma independente diferentes dimensões do desempenho, conduzindo a que a perceção global do avaliador sobre o avaliado influencie uniformemente a sua avaliação particular de cada uma das dimensões do seu desempenho. Assim, se o avaliador percebe o avaliado como sendo, em termos globais, um “*bom trabalhador*”, poderá atribuir pontuações elevadas em todas as dimensões do seu desempenho mesmo que, objetivamente, o mesmo seja insuficiente em algumas delas (Almeida, 1996; Caetano, 1998, 2008; Fernandes & Caetano, 2007).

O *erro de leniência* e o de *severidade* são também bastante comuns e correspondem aos dois extremos de um contínuo. Designam a tendência do avaliador para tendencialmente classificar os seus colaboradores com pontuações uniformemente elevadas (*leniência*) ou uniformemente reduzidas (*severidade*). Por outro lado, o *erro de tendência central* ocorre quando o avaliador tende a avaliar todos os colaboradores nos pontos intermédios da escala (Bilhim, 2006; Caetano, 1998, 2008; Cintrón & Flaniken, 2011; Gomes et al., 2008; Kane et al., 2013; Prowse & Prowse, 2009). De referir, a propósito deste último erro, que o mesmo apenas pode ser considerado um erro se efetivamente não fosse de esperar uma maior concentração das avaliações na zona central da escala. De facto, em sistemas que consideram três níveis de desempenho, é natural que a maioria dos avaliados se situe no nível intermédio (Caetano, 2008).

Também bastante frequente é o *erro de recenticidade*, que ocorre quando o avaliador toma decisões de avaliação exclusiva ou predominantemente com base em informação do desempenho mais recente do avaliado, as quais estão mais presentes na sua memória (Caetano, 2008; Cascio, 1992; Cintrón & Flaniken, 2011; Fernandes & Caetano, 2007; Prowse & Prowse, 2009).

Os *estereótipos* do avaliador (e.g., estereótipos de género, idade, raça) podem também prejudicar a validade dos julgamentos que este faz acerca dos avaliados, sendo fundamental que deles tenha consciência para que possa minimizar o seu efeito no processo avaliativo (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Gomes et al., 2008).

Um outro erro comum é o *erro fundamental da atribuição causal*, no qual o avaliador ignora fatores contextuais que possam influenciar o desempenho do avaliado (e.g., falta de apoio

da equipa; avarias dos equipamentos que utiliza), considerando que o mesmo se deve única e exclusivamente às suas características disposicionais (Caetano, 2008; Gomes et al., 2008).

Por fim, destaca-se ainda o *erro de comparação ou contraste*, o qual designa as situações em que o avaliador decide a classificação a atribuir a um colaborador por comparação com os resultados da avaliação de outros colegas e não por referência a padrões de desempenho previamente definidos. Tal pode conduzir a que, por exemplo, um colaborador *mediano* seja classificado como *excelente* por ser comparado com colegas que, por acaso, têm níveis de desempenho considerados *fracos* (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Cascio, 1992; Gomes et al., 2008).

Muitos outros erros e enviesamentos cognitivos comuns nos processos de Avaliação de Desempenho têm sido identificados na literatura; contudo, uma vez que não constitui objetivo deste trabalho a sua descrição exaustiva, remete-se os leitores mais interessados para a consulta de outras fontes sobre o tema (e.g., Gomes et al., 2008, p. 522-523).

Importa, contudo, salientar os procedimentos que a literatura da área sugere para minimizar a probabilidade de ocorrência destes erros ou o seu nível de interferência na Avaliação de Desempenho. Assim, recomenda-se, essencialmente, os seguintes cuidados: o recurso a vários avaliadores; a formação dos mesmos (i.e., a sua sensibilização para a ocorrência destes erros); a obrigatoriedade de uma sessão de *feedback* em que o avaliador justifique ao avaliado as classificações atribuídas; o recurso a sistemas de distribuição forçada (que obrigam os avaliadores a classificar os avaliados segundo uma curva de distribuição normal)⁵; a avaliação dos avaliadores pela sua eficácia nos julgamentos; a realização de avaliações mais regulares; a utilização de registos sistemáticos do desempenho dos colaboradores ao longo de todo o período de avaliação; e o envolvimento da gestão de topo nos processos de Avaliação de Desempenho (Caetano, 2008; Gomes et al., 2008).

6. Etapas na construção e implementação de um sistema eficaz de Avaliação de Desempenho

⁵ Embora, como se poderá depreender, este tipo de sistemas também possa contribuir para eventuais enviesamentos, dado pressupor a distribuição do desempenho dos colaboradores segundo uma curva de distribuição normal, o que poderá não ser o caso.

“O que é irónico é que a nossa organização tem realizado avaliações formais durante pelo menos 30 anos e ainda temos dificuldade em fazê-las bem. É necessário um objetivo claro, um bom sistema, e gestores eficazes, todos a trabalhar em conjunto para se conseguir fazer este trabalho.”

Diretor de Recursos Humanos de uma organização industrial pertencente à *Fortune 500* (Longenecker & Fink, 1999, p. 18)

Conceber um sistema de Avaliação de Desempenho eficaz não é tarefa fácil. O número e a complexidade de decisões que se torna necessário tomar e a necessidade de ter em consideração as características da organização-alvo e a natureza das funções a avaliar tornam este processo difícil e sujeito a erros. Estes erros podem resultar quer da deficiente conceção do sistema (e.g., decisões erradas ao nível dos procedimentos, critérios de avaliação, entre outros), quer da sua deficiente implementação (e.g., falta de formação e treino dos avaliadores; inconsistência entre as finalidades pretendidas do sistema e as efetivas consequências da avaliação), quer ainda da resistência habitual do ser humano em ser avaliado (Caetano, 2008). Em qualquer dos casos, dado o impacto que estes erros, e o conseqüente descrédito dos sistemas de Avaliação de Desempenho, poderão ter na motivação, eficiência e permanência dos indivíduos nas organizações, importa encontrar mecanismos que permitam evitá-los.

Embora estejam identificados na literatura, de uma forma mais ou menos consensual, os passos a seguir na conceção e implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho, raramente a prática organizacional é baseada na literatura científica da área (Coutts & Schneider, 2004). De resto, a investigação tem sugerido que, no que diz respeito às práticas de RH em geral, e de Avaliação de Desempenho em particular, parece existir um infeliz desalinhamento entre a investigação e a prática (DeNisi & Pritchard, 2006; Rynes, Colbert, & Brown, 2002; Rynes, Giluk, & Brown, 2007).

Sendo objetivo deste projeto implementar um sistema eficaz de Avaliação de Desempenho na organização em análise, parece pertinente sumariar as principais recomendações encontradas na literatura a este propósito, conforme se fará em seguida. De referir que, apesar de os procedimentos/etapas sugeridos por diferentes autores serem, em termos gerais, relativamente coincidentes (embora com ênfase diferenciada num ou outro procedimento), uma vez que não foi possível encontrar um autor que congregasse, num formato sequencial, todos os procedimentos

recomendados na literatura, optou-se por proceder a esse trabalho de integração, o qual é apresentado nas páginas seguintes e sumariado no Quadro 1.

Quadro 1. Etapas da concepção e implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho
(a partir de Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Kane et al., 2013; Longenecker & Fink, 1999)

Etapa	Procedimentos
Etapa 1 <i>Análise do contexto da avaliação</i>	Recolha de informação sobre a missão e objetivos estratégicos da organização, bem como sobre a natureza das funções a ser avaliadas
Etapa 2 <i>Definição dos objetivos da avaliação</i>	Definição das finalidades pretendidas com a Avaliação de Desempenho (administrativas ou desenvolvimentais)
Etapa 3 <i>Concepção e validação do sistema de avaliação</i>	Tomada de decisão relativa aos níveis de análise, alvo, instrumentos e fontes de avaliação Construção de procedimentos e formulários de avaliação Teste piloto
Etapa 4 <i>Implementação do sistema de Avaliação</i>	
<i>4.1 Preparação dos intervenientes</i>	Formação de avaliados e avaliadores
<i>4.2 Observação do desempenho e feedback</i>	Desempenho de funções, por parte dos avaliados, de acordo com o definido na sua avaliação Observação, documentação e <i>feedback</i> do desempenho dos avaliados, por parte dos avaliadores
<i>4.3 Reunião de avaliação</i>	<i>Feedback</i> do desempenho dos avaliados Definição do <i>plano de desenvolvimento individual</i>
Etapa 5 <i>Avaliação da eficácia do sistema de avaliação</i>	Avaliação da reação dos avaliados e avaliadores Análise crítica dos resultados das avaliações e dos seus efeitos na organização Reformulação do sistema de avaliação (quando aplicável)

Etapa 1: Análise do contexto da avaliação

A concepção de um sistema de Avaliação de Desempenho deverá iniciar-se, em primeiro lugar, pela recolha de informação relevante sobre o contexto em que o mesmo será implementado.

Tal implica o conhecimento da missão e objetivos estratégicos da organização e da natureza das funções a ser avaliadas (Aguinis, 2009).

Com efeito, é fundamental conhecer a razão de existência da organização em análise, os seus objetivos de futuro e plano estratégico, na medida em que só desta forma será possível definir o que é esperado dos seus colaboradores e de que forma estes poderão contribuir para o alcançar desses objetivos estratégicos (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Kane et al., 2013).

Da mesma forma, será impossível definir rigorosamente os critérios de avaliação de cada colaborador sem conhecer a natureza das suas funções, um processo normalmente designado de *Análise de Funções*. Esta análise de funções deverá permitir identificar o conteúdo das funções (i.e., as atividades, tarefas, produtos, serviços e processos) e as suas exigências (conhecimentos e competências) (Aguinis, 2009; Kane et al., 2013).

Em suma, a estratégia da organização e a natureza das funções devem orientar todas as decisões tomadas nas etapas seguintes, pelo que o seu conhecimento constitui um pré-requisito à conceção de todo o sistema de Avaliação de Desempenho.

Etapa 2: Definição dos objetivos da avaliação

Na mesma linha do que foi referido na etapa anterior, também a definição das finalidades da Avaliação de Desempenho é necessária para orientar a tomada de decisão relativamente a alguns componentes do sistema de avaliação (e.g., critérios de avaliação e sua medição, fontes de avaliação). Assim, por exemplo, se o objetivo da avaliação for essencialmente o desenvolvimento individual, os critérios e processos de medida serão diferentes dos de um sistema cujo objetivo seja unicamente a atribuição de recompensas em função do desempenho (Caetano, 1998, 2008; Longenecker & Fink, 1999), pelo que a definição clara dos objetivos da avaliação deve constituir uma preocupação inicial dos responsáveis pela conceção do sistema.

Etapa 3: Conceção e validação do sistema de avaliação

Recolhida a informação necessária à contextualização da avaliação, a fase seguinte corresponde à conceção do sistema propriamente dito, isto é, à tomada de decisão relativa ao *que avaliar, como e quem*. Este processo de decisão é complexo e deverá envolver quer avaliadores,

quer avaliados, de forma a validar todas as decisões junto dos futuros utilizadores do sistema e, assim, aumentar a sua satisfação e aceitação do sistema, a sua perceção de justiça e sentido de compromisso e responsabilidade em relação à avaliação (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Cawley, Keeping, & Levy, 1998; Coutts & Schneider, 2004; DeNisi & Pritchard, 2006; Ghorpade & Chen, 1995; Khanna & Sharma, 2014; Longenecker & Fink, 1999; Thomas & Bretz, 1994).

Em primeiro lugar, é necessário definir o que se pretende avaliar, isto é, os aspetos da realização que determinam um desempenho adequado da função em questão (Bilhim, 2006; Caetano, 2008). Os critérios de avaliação deverão estar claramente relacionados com as funções em análise, já que sistemas de avaliação que incidam sobre aspetos poucos relevantes para o desempenho da função e/ou que negligenciem critérios de desempenho essenciais transmitem aos envolvidos mensagens erradas acerca do que é importante para a organização e fazem diminuir o sentido de compromisso para com a avaliação e a sua eficácia (Bilhim, 2006; Dipboye & Pontbriand, 1981; Gesme & Wiseman, 2011; Longenecker & Fink, 1999).

A opção por um ou outro nível de análise (resultados ou comportamentos) deve ter em consideração as vantagens já referidas para cada opção (cf. subcapítulo 5.2), as finalidades pretendidas com a avaliação, a natureza da função a avaliar, a cultura organizacional e fatores situacionais que influenciam o funcionamento organizacional (Almeida, 1996; Caetano, 2008). A este respeito, convém realçar que vários autores recomendam que se avalie tanto resultados como comportamentos ou processos (e.g., Aguinis, 2009; DeNisi & Pritchard, 2006; Gomes et al., 2008). Sejam quais forem as opções tomadas a este nível, é fundamental procurar limitar a subjetividade da avaliação (Peretti, 2007) através da operacionalização, se possível, dos critérios de avaliação em comportamentos observáveis, de modo a uniformizar a perceção do desempenho entre os vários avaliadores (Caetano, 1998).

A escolha do(s) instrumento(s) de avaliação, por sua vez, decorrerá naturalmente do nível de análise, dado que o tipo de instrumento a utilizar dependerá do que se pretende avaliar (Caetano, 2008).

É também nesta fase que se torna necessário decidir quem será avaliado (i.e., o indivíduo e/ou a equipa, consoante a natureza das funções e a organização do trabalho) e quem assumirá o papel de avaliador. A decisão relativa à fonte de avaliação deverá considerar o contexto organizacional, os objetivos da avaliação e a natureza da função, conforme já mencionado, mas

também as vantagens e desvantagens de cada opção (cf. subcapítulo 5.5), o controlo da validade dos julgamentos emitidos por cada fonte, a praticabilidade, a logística e os custos (Caetano, 2008). Sempre que possível, o recurso a diferentes avaliadores é vantajoso, na medida em que permite obter diferentes perspetivas do desempenho do avaliado, reduz os enviesamentos avaliativos e diminui o peso da responsabilidade que recai sobre cada avaliador (Schraeder et al., 2007; Thomas & Bretz, 1994).

Em função de todas estas decisões, é então necessário definir e construir procedimentos e formulários de avaliação adequados, procurando assegurar a sua simplicidade e facilidade de compreensão e aplicação. Com efeito, procedimentos e formulários de avaliação complexos podem conduzir a erros na sua aplicação, quer por desânimo, quer por dificuldades de compreensão dos avaliadores. O envolvimento dos avaliadores na sua construção aumenta a probabilidade de se conseguir esta simplicidade (Almeida, 1996; Caetano, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006; Kane et al., 2013; Longenecker & Fink, 1999).

Para finalizar a conceção do sistema, é importante proceder a um teste piloto junto de uma amostra minimamente representativa de futuros avaliados. De facto, mesmo com todos os cuidados anteriormente sugeridos, é pouco realista pensar que tudo irá funcionar bem na primeira aplicação do modelo. Há problemas que apenas poderão ser detetados quando o modelo for aplicado, pelo que é fundamental uma simulação prévia. Este período de teste envolve a aplicação dos procedimentos e formulários de avaliação definidos, mas, de preferência, ainda sem consequências reais para os avaliados (e.g., ao nível das recompensas). O objetivo é testar a validade global do sistema, nomeadamente a adequação de todas as decisões tomadas até então e a sua praticabilidade, bem como antecipar o seu potencial impacto nos avaliados e na organização (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Kane et al., 2013).

Etapa 4: Implementação do sistema de avaliação

4.1 Preparação dos intervenientes

Antes da primeira implementação efetiva do sistema de avaliação, tanto os avaliados como os avaliadores devem ser instruídos acerca do processo de avaliação e dos seus papéis (Caetano, 2008; Longenecker & Fink, 1999), sendo esta formação essencial para melhorar a eficácia da avaliação (Schraeder et al., 2007).

A formação deverá incidir sobre os aspetos críticos da avaliação, devendo a seleção de conteúdos ser ajustada ao público-alvo (avaliados ou avaliadores), nomeadamente: os objetivos da avaliação e sua relação com a estratégia organizacional e outros sistemas de GRH; os critérios e medidas de avaliação; os enviesamentos avaliativos mais comuns e formas de os evitar; os procedimentos e formulários de avaliação; como fornecer *feedback* aos avaliados de forma eficaz e assertiva; e a reunião de avaliação de desempenho, i.e., como prepará-la e conduzi-la. É importante que a formação inclua alguma forma de treino prático dos procedimentos e formulários de avaliação, de modo a familiarizar os intervenientes com os mesmos (Caetano, 2008; Schraeder et al., 2007; Thomas & Bretz, 1994).

Sempre que possível, esta formação deverá ser complementada com a disponibilização de um *Manual da Avaliação de Desempenho*, que sumarie toda a informação relevante para a implementação do sistema de avaliação, em grande parte coincidente com os conteúdos de formação supra referidos (Caetano, 2008; Kane et al., 2013).

4.2 Observação do desempenho e *feedback*

Terminada a formação de todos os intervenientes, o modelo de avaliação deve entrar em funcionamento, cabendo aos avaliados a responsabilidade de desempenhar as suas funções de acordo com o definido na sua avaliação. Aos avaliadores compete observar, documentar e dar *feedback* do desempenho dos avaliados, bem como fornecer-lhes os recursos necessários ao correto desempenho das suas funções (Aguinis, 2009).

A respeito do *feedback* que é dado nesta fase aos colaboradores, a literatura é consensual: para além do *feedback* formal, que ocorre no final do ciclo de avaliação, é fundamental proporcionar regularmente *feedback* imediato sobre o desempenho (e.g., Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997; Caetano, 2008; Gesme & Wiseman, 2011; Longenecker & Fink, 1999). Este *feedback* deverá permitir o reforço dos desempenhos positivos e o diagnóstico dos défices de desempenho e possíveis medidas corretivas. Só assim se evitam surpresas na avaliação final, ao mesmo tempo que se poderão corrigir atempadamente práticas desajustadas, evitando o seu escalonamento para problemas de desempenho de maior gravidade. Além disso, a falta de *feedback* regular pode conduzir à perceção, por parte dos avaliados, de que o seu desempenho é satisfatório ou de que o avaliador não tem preocupação pelo seu desenvolvimento individual (Becker et al.,

2011; DeNisi & Pritchard, 2006; Gesme & Wiseman, 2011; Gomes et al., 2008; Longenecker & Fink, 1999).

4.3 Reunião de avaliação

Nesta fase tem lugar a avaliação propriamente dita do desempenho do avaliado ao longo de todo o período de avaliação, podendo incluir procedimentos de autoavaliação ou de avaliação por outros intervenientes que não a chefia direta, conforme decisões tomadas anteriormente. Este é o momento em que se confronta o desempenho do avaliado com os objetivos ou comportamentos definidos na avaliação (Aguinis, 2009).

Esta etapa envolve a realização de uma reunião de avaliação de desempenho (também designada de entrevista de avaliação ou de *feedback* e planeamento), na qual avaliador e avaliado reveem a avaliação. Esta reunião constitui o momento formal de *feedback* final e, se for conduzida de forma eficaz, poderá conduzir a melhorias no desempenho do avaliado e à sua satisfação com o sistema (Aguinis, 2009).

Contudo, o foco da reunião não deverá ser apenas o passado do avaliado (i.e., os seus comportamentos e/ou resultados no ano em avaliação), mas também o seu futuro (i.e., os objetivos para o próximo período de avaliação) (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Fernandes & Caetano, 2007; Peretti, 2007).

Assim, nesta entrevista de *feedback* e planeamento, o avaliador e o avaliado devem, em conjunto refletir sobre os episódios de desempenho mais significativos do colaborador ao longo do período de avaliação, realçando a contribuição dos desempenhos positivos para o sucesso da empresa e identificando as causas dos desempenhos negativos. Este processo deve ser realizado tendo por base os critérios/objetivos previamente definidos e com suporte em situações/resultados concretos registados pelo avaliador. Se o processo de *feedback* informal tiver ocorrido regularmente ao longo do período de avaliação, o avaliado dificilmente terá surpresas nesta fase (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Cascio, 1992; Gesme & Wiseman, 2011; Gomes et al., 2008; Maddux, 2001; Parkinson & Grossman, 2010).

É também importante que esta reunião sirva para identificar as implicações da (falta de) mudança dos comportamentos, nomeadamente, e se aplicável, o que poderá acontecer se o avaliado mantiver um desempenho deficitário; identificar formas de melhorar o desempenho do colaborador no futuro (i.e., elaborar o seu *plano de desenvolvimento*); e, por fim, acordar os termos da avaliação no ciclo seguinte (Caetano, 2008; Gesme & Wiseman, 2011; Parkinson & Grossman, 2010). Embora alguns autores (e.g., Aguinis, 2009) recomendem que nesta reunião sejam ainda abordadas as implicações da avaliação em termos salariais, outros consideram que estes aspetos administrativos deverão ser abordados numa outra reunião independente, de modo a que o avaliador não descentre a sua atenção da tarefa fundamental de *feedback* e desenvolvimento (e.g., Caetano, 2008; Cascio, 1992; Meyer, Kay, & French, 1965).

No que respeita ao *plano de desenvolvimento individual* definido nesta reunião, este deverá focar-se não apenas em áreas de desempenho deficitárias, que importa melhorar, mas também em áreas fortes, que possam ainda ser potenciadas de acordo com os interesses pessoais e/ou aspirações de carreira do avaliado (Aguinis, 2009; Gesme & Wiseman, 2011). Este componente da entrevista de avaliação é extremamente pertinente pois, para além da melhoria do desempenho (Aguinis, 2009), a utilização da Avaliação de Desempenho nesta lógica desenvolvimental está associada à satisfação do avaliado com o sistema de avaliação (Boswell & Boudreau, 2000).

Em todo este processo, a participação do avaliado deve ser encorajada; como refere Almeida (1996, p. 103), “*por vezes, pensa-se que a responsabilidade de fornecer informação é mais do avaliador do que do avaliado. Pensamos que isso não é correcto e que se trata de uma troca de informações e não de um monólogo*”. Assim, o avaliador deve incentivar o avaliado a partilhar as suas opiniões, os seus objetivos, as suas fontes de satisfação e insatisfação na função, as áreas em que considera estar subaproveitado, entre outros aspetos relevantes (Almeida, 1996).

Para que esta entrevista seja eficaz, é fundamental que ambos os intervenientes assumam uma atitude geral de abertura, escuta ativa e negociação cooperativa; que o avaliador procure colocar-se ao nível do avaliado, em vez de assumir uma postura de superioridade, e seja democrático, em vez de dogmático; e que a entrevista seja entendida como uma oportunidade para orientar e apoiar os avaliados e não culpá-los ou ridicularizá-los (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Maddux, 2001). É também importante que o avaliador evite alguns erros comuns, tais como: focar-se na personalidade do avaliado em vez de no seu desempenho; insistir em erros já discutidos

anteriormente; comparar o avaliado com os colegas (exceto se o próprio sistema de avaliação a isso obrigar); fazer generalizações abusivas acerca do desempenho do avaliado; abordar aspetos que não podem ser modificados pelo avaliado; ou focar apenas os aspetos negativos do desempenho (Almeida, 1996; Caetano, 2008).

Apesar da sua importância, a entrevista de avaliação parece ser “*o calcanhar de Aquiles de todo o processo*” avaliativo (Kikorski & Litterer, 1983, p. 33), dado o desconforto que muitos avaliadores sentem em dar *feedback* aos seus avaliados, principalmente quando o *feedback* é negativo (Ghorpade & Chen, 1995). Este desconforto, e o seu eventual impacto na eficácia da reunião de *feedback*, poderão ser evitados com o devido treino e formação dos avaliadores (Aguinis, 2009).

Etapa 5: Avaliação da eficácia do sistema de avaliação

Tal como noutras práticas de GRH (e.g., formação), também na Avaliação de Desempenho é fundamental proceder a uma avaliação de eficácia, que permita assegurar que o sistema implementado cumpre os seus propósitos (Aguinis, 2009; Kane et al., 2013; Longenecker & Fink, 1999).

Esta avaliação implica a recolha de vários tipos de dados, incluindo a reação dos intervenientes (ou de uma amostra relevante), por intermédio de técnicas quantitativas e/ou qualitativas (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Kane et al., 2013; Longenecker & Fink, 1999). Concretamente, importa averiguar se os avaliadores consideram o sistema fácil de usar e adequado às funções avaliadas, bem como se consideram a formação que receberam como suficiente e adequada para os preparar para a tarefa de avaliação. Quanto aos avaliados, estes devem ser auscultados no sentido de se perceber se consideram a avaliação justa, útil, informativa e isenta de enviesamentos (Aguinis, 2009; Kane et al., 2013).

A avaliação da eficácia implica ainda a análise crítica dos resultados e da qualidade das avaliações e dos planos, bem como os efeitos da avaliação na organização (Caetano, 2008). Tal poderá implicar, entre outros aspetos, a análise da distribuição das classificações atribuídas (no sentido de detetar eventuais erros de leniência, severidade ou tendência central); da quantidade e qualidade dos registos nos formulários de avaliação; da relação entre o nível de desempenho individual e os resultados do departamento e/ou da organização; da consistência na implementação

do sistema em toda a organização; ou dos níveis de absentismo e *turnover* antes e depois da implementação do sistema (Aguinis, 2009; Longenecker & Fink, 1999).

A partir dos dados assim recolhidos, será então possível introduzir melhorias no sistema de avaliação em vigor (Caetano, 2008). De referir, contudo, que esta avaliação não deverá ocorrer apenas uma vez, mas ser realizada regularmente, de modo a manter o sistema sempre alinhado com os seus objetivos e a assegurar que pode ser usado como suporte às decisões de GRH (Kane et al., 2013).

Por fim, convém salientar que, ao longo de todas estas etapas, é fundamental assegurar um profundo envolvimento da gestão de topo. Com efeito, a esta compete a tarefa de criar um clima organizacional que reforce a avaliação de desempenho enquanto um recurso da gestão para o desenvolvimento dos seus colaboradores e da organização (e não uma ferramenta política, ao serviço dos interesses de quem avalia). Tal implica o seu apoio, formal ou informal, a todo o processo. Além disso, como em tantas outras circunstâncias, “*o exemplo deve vir de cima*”, pelo que é fundamental que a gestão de topo evidencie também práticas eficazes de avaliação do desempenho dos gestores intermédios (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Longenecker & Fink, 1999; Thomas & Bretz, 1994).

7. Condições de eficácia dos sistemas de Avaliação de Desempenho

Alguns autores têm procurado identificar, com base na investigação científica, as características de um sistema de Avaliação de Desempenho que tendem a conduzir a bons resultados ao nível do desempenho dos indivíduos, das equipas e das organizações (e.g., Aguinis, 2009; Almeida, 1996; Cascio, 1992), muitas das quais foram já sendo referidas anteriormente, em particular no capítulo anterior. Em seguida, será apresentada uma síntese destas características, a qual deve ser percebida enquanto uma *checklist* para verificação da sua existência num sistema de Avaliação de Desempenho em utilização ou a implementar. Embora não seja fácil construir um sistema que reúna todas estas características, a sua eficácia será tanto maior quanto mais características evidenciar (Aguinis, 2009).

Congruência estratégica: o sistema de avaliação deve assegurar o alinhamento entre os objetivos/desempenhos individuais e a estratégia organizacional (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Gesme & Wiseman, 2011; Kane et al., 2013).

Abrangência: o sistema deve abranger todos os colaboradores, todas as dimensões do seu desempenho, todo o período de avaliação (e não apenas as últimas semanas ou meses), e todos os aspectos do desempenho dos avaliados (positivos e negativos) (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

Praticabilidade e Economicidade: o sistema deve ser percebido como simples de aplicar, útil e pouco exigente em termos de tempo, custos e esforço exigido, isto é, deve proporcionar mais valor do que os recursos consumidos (Aguinis, 2009; Cascio, 1992; Longenecker & Fink, 1999).

Relevância: a relevância da avaliação deverá manifestar-se em vários aspectos - os critérios e as avaliações devem ser importantes e relevantes pela sua relação com a função e com os objetivos organizacionais; a avaliação deve incidir unicamente sobre as tarefas que estão sob o controle do avaliado; as avaliações devem ocorrer em intervalos regulares e nos momentos apropriados, incluindo avaliações informais ao longo do ano; o sistema deve permitir o desenvolvimento contínuo das competências dos avaliados; e os resultados devem ter implicações em aspectos administrativos (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Cascio, 1992).

Especificidade: o sistema de avaliação deverá fornecer informação detalhada e concreta a respeito do que é esperado dos avaliados e como podem corresponder a essas expectativas (Aguinis, 2009).

Sensibilidade e detecção de sucessos: o sistema deverá estar construído de maneira a permitir distinguir desempenhos eficazes de ineficazes e comparar trabalhadores com diferentes níveis de contribuição para a organização (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Cascio, 1992); contudo, o foco deverá ser maior nos sucessos (e, principalmente, no seu reforço) do que nos insucessos, o que implica uma atuação congruente com este princípio e também uma divulgação do sistema junto dos seus intervenientes como uma ferramenta desenvolvimental e não de expurgação (Almeida, 1996).

Fidelidade: os resultados da avaliação devem estar isentos de erro e devem ser consistentes em várias medições (Aguinis, 2009; Almeida, 1996; Cascio, 1992); tal poderá ser conseguido através de uma série de cuidados, tais como: quantificar e temporizar, sempre que possível, os

critérios de avaliação; conceber um sistema tão simples, formal e estandardizado quanto possível; diversificar as fontes de avaliação; entre outros (Almeida, 1996).

Validade: a avaliação deverá medir, efetivamente, a contribuição para os objetivos ou resultados organizacionais, isto é, deverá incidir sobre todos os aspetos do desempenho que são relevantes e não incluir aspetos irrelevantes nem fatores fora do controlo do avaliado (Aguinis, 2009; Almeida, 1996; Bilhim, 2006; Caetano, 2008; Gesme & Wiseman, 2011). A formação dos avaliadores parece ser um meio para aumentar a validade do sistema de avaliação (Almeida, 1996).

Aceitabilidade e equidade/justiça: um sistema eficaz deve ser aceite e percebido como justo por todos os seus utilizadores - se estes não se revirem nem aceitarem o sistema, os critérios e os procedimentos, irão senti-lo como injusto e desvalorizar a avaliação; uma forma de contribuir para um sistema justo é definir regras claras que sejam aplicadas de forma consistente por todos os avaliadores (Aguinis, 2009; Cascio, 1992; Cheng et al., 2007; Gomes et al., 2008; Khanna & Sharma, 2014; Landy, Barnes-Farrell, & Cleveland, 1980).

Inclusividade: todos os intervenientes na avaliação devem ser envolvidos na conceção e implementação do sistema (Aguinis, 2009; Coutts & Schneider, 2004; DeNisi & Pritchard, 2006; Khanna & Sharma, 2014; Longenecker & Fink, 1999; Thomas & Bretz, 1994); a este respeito, a investigação tem demonstrado que a possibilidade de os avaliados participarem na avaliação está positivamente correlacionada com uma reação favorável ao processo de avaliação (e.g., Cawley et al., 1998; Dipboye & Pontbriand, 1981).

Transparência: um sistema eficaz não deve alimentar segredos, i.e., o avaliado deve receber *feedback* frequente e deve participar ativamente na reunião de avaliação (e não apenas ouvir); os critérios de avaliação devem ser claros e comunicados regularmente; e a comunicação deve ser aberta, honesta e baseada em factos (Aguinis, 2009).

Exatidão: a avaliação deve ser o mais objetiva possível mas, não podendo nunca sê-lo completamente, deve prever procedimentos de contestação por parte dos avaliados, através dos quais possam debater decisões que considerem injustas (Aguinis, 2009).

Equilíbrio estandardização - flexibilidade: um sistema eficaz deve assegurar que o desempenho é avaliado de forma consistente para todos os avaliados e ao longo do tempo, oferecendo os processos formativos dos avaliadores um importante contributo a este nível

(Aguinis, 2009). Apesar disso, é necessário também que haja alguma flexibilidade que permita a sua adaptação às características e necessidades de cada área funcional ou função, à conjuntura e estratégia organizacional e ao estilo de gestão (Almeida, 1996).

Ética: um bom sistema de avaliação deve obedecer a princípios éticos, nomeadamente assegurando que os avaliadores não influenciam as suas avaliações em função de interesses pessoais; que apenas avaliam dimensões em relação às quais dispõem de informações suficientes para avaliar; e que respeitam a confidencialidade dos dados tratados (Aguinis, 2009). A respeito da confidencialidade da avaliação, importa salientar que a partilha da informação com outros intervenientes organizacionais deve ser feita tendo em consideração as necessidades em cada caso, sendo de evitar a partilha de toda a informação (e.g., quem gere a formação só precisa de ter acesso a um resumo dos necessidades de formação detetadas e não à avaliação individual de cada colaborador) (Almeida, 1996).

Oportunidade: a Avaliação de Desempenho deve estar sincronizada com outras atividades da GRH para as quais esta possa contribuir (e.g., em organizações que atribuam prémios de desempenho duas vezes por ano, a avaliação deverá ser prévia à sua atribuição) (Almeida, 1996).

Em suma, todas estas características parecem ser importantes para assegurar a eficácia dos sistemas de Avaliação de Desempenho. Como tal, a conceção de um sistema deste tipo deverá implicar processos de tomada de decisão que procurem promover estas características.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE

O presente capítulo descreve o projeto prático destinado à reformulação do sistema de Avaliação de Desempenho da empresa estudada. Após a breve apresentação da empresa e do problema, no primeiro capítulo, e a contextualização teórica do tema, no segundo capítulo, pretende-se agora detalhar a metodologia utilizada neste projeto; apresentar uma análise crítica do modelo de avaliação em vigor à altura do seu início; e descrever e conceitualizar o novo modelo proposto com base nesta reflexão crítica e na revisão da literatura.

8. Abordagem metodológica: a *investigação-ação*

“Se os cientistas sociais verdadeiramente desejam compreender certos fenômenos, deveriam tentar alterá-los. Criar, não prever, é o mais robusto teste de validade-praticabilidade.”

Kurt Lewin (Kaplan, 1998, p. 89)

Conforme referido anteriormente, foi objetivo deste projeto analisar e reformular o modelo de Avaliação de Desempenho atualmente em vigor na empresa de metalomecânica em análise. Assim, dada a necessidade de analisar, intervir e avaliar a intervenção neste sistema de avaliação, poder-se-á considerar que a abordagem metodológica utilizada neste projeto se aproximou da *investigação-ação*.

Proposto em 1948 por Kurt Lewin (Almeida, 2001; Ottosson, 2003; Westbrook, 1995), este termo tem sido usado de forma ambígua, incluindo diferentes tipos de abordagens (Coutinho et al., 2009; Eden & Huxham, 1996).

De acordo com Tripp (2005), a *investigação-ação* designa um processo cíclico de melhoria da prática através da oscilação sistemática entre a ação e a investigação sobre essa ação. Assim, planeia-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se um processo de melhoria da prática, desenvolvendo entretanto conhecimento, quer sobre a prática, quer sobre a investigação.

Trata-se, então, de um processo cíclico de *planejamento, ação, observação e reflexão* (Coutinho et al., 2009), conforme se representa na Fig. 6.

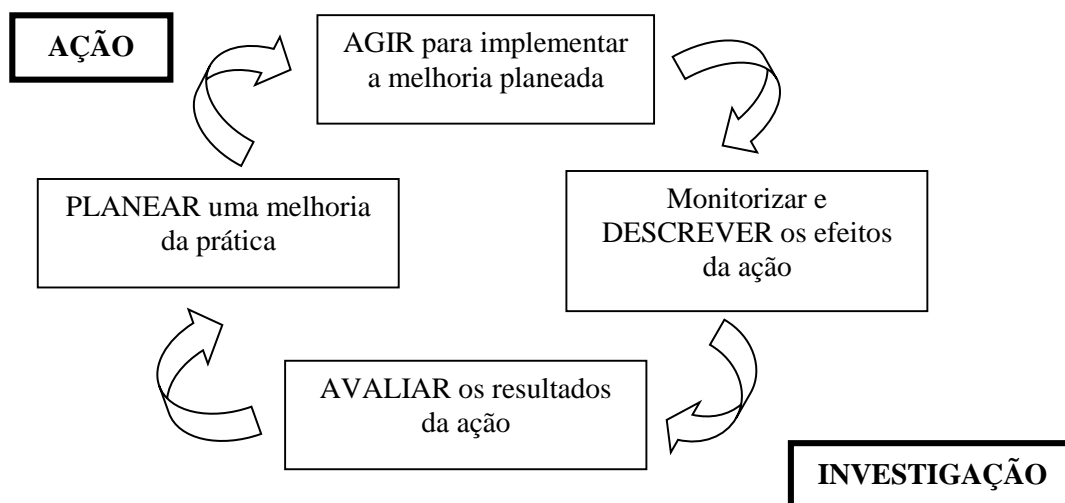


Fig. 6. Representação do ciclo da investigação-ação
(in Tripp, 2005, p. 446)

Assim, o investigador desenvolve um plano de ação para melhorar a prática, implementa-o de forma intencional e controlada e, enquanto o faz, observa e reflete sobre os efeitos dessa ação, revendo, se necessário, o plano inicial e assim partindo para um novo ciclo de investigação-ação (Coutinho et al., 2009).

Neste tipo de metodologia, o investigador não é um observador independente (como acontece nas metodologias de investigação mais tradicionais), mas sim um participante na implementação de um sistema e, simultaneamente, um avaliador da sua intervenção (Westbrook, 1995).

Em suma, a investigação-ação é uma metodologia participativa, prática e interventiva, cíclica e auto-avaliativa (Coutinho et al., 2009).

No que respeita aos procedimentos de recolha de dados, quer a investigação em Gestão em geral, quer a investigação-ação em particular, socorrem-se habitualmente de quatro tipos de técnicas: entrevistas, questionários, análise documental e observação (Benavente, Costa, & Machado, 1990; Tharenou, Donohue, & Cooper, 2007).

No caso concreto do projeto aqui apresentado, as quatro técnicas foram utilizadas, quer para facilitar o diagnóstico do problema em análise, quer para suportar as decisões relativas à conceção do novo modelo de avaliação.

Concretamente, a análise documental foi fundamental para possibilitar o conhecimento, em pormenor, da empresa, da natureza das funções dos avaliados, dos procedimentos de Avaliação de Desempenho em vigor no início deste projeto e daquilo que era esperado dos colaboradores. Esta análise incidiu sobre vários tipos de documentos, nomeadamente: o *site* institucional; o *Manual da Qualidade* e a *Política de Qualidade, Ambiente e Segurança*; os *Indicadores de Qualidade* para 2015 (i.e., os objetivos estratégicos para este ano); o *Manual de Funções*; os instrumentos de Avaliação de Desempenho em uso e os resultados do último ano; as instruções de trabalho relativas à Avaliação de Desempenho e aos procedimentos na execução de várias tarefas produtivas; e o mapa de controlo das não conformidades (reclamações) do mês de julho de 2015.

Por sua vez, a observação *in loco* do desempenho das várias tarefas por parte dos colaboradores ocorreu em dois momentos. Numa primeira fase, esta observação foi acompanhada por uma Técnica do Departamento de Qualidade, a qual foi explicando, em traços gerais, o tipo de trabalho desenvolvido em cada secção produtiva. Este momento de observação foi enquadrado na fase inicial de conhecimento do contexto, i.e., da organização e das funções a ser avaliadas.

Posteriormente, decorreu um momento de observação mais prolongado, durante o qual se procurou observar e compreender o grau de exigência das funções avaliadas, bem como identificar exemplos de comportamentos a ser incluídos no novo modelo de avaliação a propor. Esta observação revestiu-se de um carácter bastante mais participativo do que a anterior, implicando um elevado nível de interação com os colaboradores observados, os quais foram explicando como executavam cada uma das suas tarefas, ao mesmo tempo que respondiam a dúvidas e questões entretanto suscitadas.

As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, foram conduzidas com o Diretor Geral e os vários intervenientes no processo de avaliação (i.e., Responsável de RH, Responsável de Produção, Chefes de turno e Responsáveis de Secção). Dado o ambiente de informalidade encontrado na organização e a facilidade de acesso aos visados, estas entrevistas deram lugar a conversas informais, embora planeadas e estruturadas em torno de um guião aberto (cf. Anexo III), as quais serviram, principalmente, para recolher a opinião daqueles acerca do modelo em vigor, bem como ideias e sugestões para um novo modelo. Foram também fundamentais para envolver e responsabilizar estes intervenientes em todo o processo; com efeito, visto que, a médio prazo, seriam os próprios entrevistados a manter o sistema de avaliação a funcionar, era fundamental que

sentissem que o modelo proposto viria a representar, da melhor forma possível, as necessidades da empresa e as idiosincrasias dos intervenientes.

Com estes mesmos objetivos, foi também aplicado um questionário a todos os avaliados, i.e., aos colaboradores do setor produtivo (cf. Anexo IV). Dada a impossibilidade de realizar entrevistas a todos estes colaboradores, e visto ser necessário criar oportunidades para a participação de todos os intervenientes, sem exceção, na conceção do novo modelo, optou-se pela aplicação de um questionário confidencial. Neste instrumento, foi pedido aos avaliados que opinassem sobre o modelo em vigor e identificassem as competências mais relevantes ao desempenho da sua função, pelo que o questionário constituiu também uma fonte de informação adicional acerca da natureza das funções avaliadas.

De referir, por último, que na fase de conceção do modelo de avaliação propriamente dito – principalmente aquando da operacionalização comportamental e definição dos níveis de desempenho dos parâmetros de avaliação –, foi frequentemente necessário complementar a informação recolhida através destas quatro técnicas com dados adicionais. Assim, foi por via de contactos informais com os diferentes intervenientes que se foram recolhendo, pontualmente, informações relevantes e necessárias em cada momento, não se considerando haver necessidade de formalizar estes contactos em reuniões ou entrevistas.

9. A primeira fase de *investigação*: análise crítica do modelo de Avaliação de Desempenho

“Se a sua organização faz avaliações formais, é imperativo que as faça bem. Isto requer tempo, esforço, disciplina e suporte adequado. Se realizar avaliações de forma improvisada e ineficaz, estará a criar problemas para si próprio numa altura em que a última coisa que as organizações precisam é de mais problemas.”

Gestor de uma fábrica automóvel (Longenecker & Fink, 1999, p. 22)

Implementar e gerir sistemas de Avaliação de Desempenho eficazes é, conforme já assinalado, uma tarefa complexa e exigente; fazê-lo de forma desadequada parece ser pior do que não o fazer.

No caso da organização estudada, e de acordo com o questionário aplicado aos colaboradores da produção (cf. Anexo VIII), 30% dos inquiridos *concordava em parte* e 22% *concordava pouco* com o modelo de Avaliação de Desempenho em vigor no início deste projeto, considerando que havia alguns ou muitos aspetos a melhorar, respetivamente. Apenas 19% dos inquiridos concordava totalmente.

O sistema em vigor apresentava, de facto, alguns problemas, os quais importava diagnosticar e compreender em profundidade, de modo a assegurar que o novo modelo a propor seria capaz de os ultrapassar. Da análise de toda a informação recolhida por intermédio de observação, entrevistas, questionário e análise documental (cf. Anexos V a VIII), concluiu-se sobre as seguintes limitações ou aspetos a melhorar no modelo em utilização:

Limitações estruturais

As seguintes limitações derivam da forma como o modelo foi concebido, essencialmente ao nível da definição e operacionalização dos critérios de avaliação. Foram identificados dois tipos de limitações estruturais: 1. *Inadequação de alguns parâmetros à natureza das funções avaliadas;* e 2. *Problemas na operacionalização dos parâmetros de avaliação.*

1. Inadequação de alguns parâmetros de avaliação à natureza das funções avaliadas

As especificidades de cada área funcional parecem não ter sido consideradas no processo de conceção do modelo em análise, pelo que alguns parâmetros de avaliação não estavam ajustados à natureza de todas as funções avaliadas, nomeadamente:

- Parâmetro *Cumprimento Normativo*: Algumas áreas funcionais, como é o caso da serralharia, trabalham essencialmente com projetos (isto é, produção de máquinas desenvolvidas internamente), ao contrário de outras áreas que trabalham também com encomendas (isto é, produção de peças simples ou específicas desenhadas pelo cliente e apenas produzidas na empresa). Este facto determina que, na maioria dos casos, os operadores da serralharia não tenham que proceder a tantos registos no sistema informático quanto noutras secções, o que significa que estavam a ser avaliados por uma tarefa que, na maior parte das suas operações, não se esperava

que fizessem ou apenas tinham que fazer com menor frequência. Também no caso da lacagem, os únicos registos a que têm que proceder no sistema informático são a abertura e fecho das ordens de produção, embora tenham que registar alguma informação também nos processos em papel. A este respeito, contudo, convém referir que, da análise dos resultados da Avaliação de Desempenho de 2015 (de janeiro a setembro), não foi possível perceber diferenças relevantes no desempenho destas diferentes áreas funcionais neste parâmetro. Assim, a média dos colaboradores variava entre os 74% no laser e os 87% na lacagem. Contudo, estes dados devem ser interpretados com cautela, tendo em consideração que: 1) o número de colaboradores que integra cada área funcional é diferente (e.g., a montagem apenas inclui dois trabalhadores, enquanto o laser inclui dez operários); 2) em geral, as pontuações atribuídas aos vários colaboradores tendiam a concentrar-se nos pontos mais elevados da escala (80% ou 90%).

- Parâmetro *Disponibilidade*: este parâmetro estava a considerar essencialmente a disponibilidade dos colaboradores para fazerem horas extra, o que fazia menos sentido em setores onde as horas extra são menos necessárias. Esta diferença fazia com que se pudessem criar injustiças entre colaboradores a quem era pedido que fizessem muitas horas extra mas não conseguiam (por motivos vários) assegurar todas as horas pedidas e outros que davam resposta a todas solicitações, mas estas eram também menos frequentes.

- Parâmetro *Qualidade no Trabalho*: Em algumas áreas funcionais (e.g., lacagem), os colaboradores têm mais facilidade em corrigir erros que cometam sem ter que os comunicar ao chefe de turno (e, portanto, sem que esses incidentes sejam registados e considerados na sua avaliação); noutras tal é mais difícil. É o caso, por exemplo, da área da maquinação ou, em alguns casos, do laser, em que a correção de um erro implica solicitar mais matéria-prima ao chefe de turno (sendo tal facto imediatamente registado na sua avaliação). Mais uma vez, contudo, a análise dos resultados da Avaliação de Desempenho até setembro de 2015 não permitia detetar diferenças relevantes na avaliação destas diferentes áreas funcionais neste parâmetro, variando os resultados entre 68% no laser e quinagem e 80% na montagem. Estes dados deverão também ser interpretados com cautela, pelas mesmas razões referidas anteriormente e também pelo facto de, como será explicado posteriormente, alguns parâmetros suscitarem confusão a quem fazia o registo dos incidentes críticos, pelo que algumas não conformidades relacionadas com *Qualidade do Trabalho* eram frequentemente registadas no parâmetro do *Cumprimento Normativo* e vice-versa.

2. Problemas na operacionalização dos parâmetros de avaliação e conseqüente reduzido poder de discriminação da avaliação

A forma como os parâmetros de avaliação foram operacionalizados parece também ter contribuído para a ineficácia do modelo em análise. Estes problemas de operacionalização evidenciavam-se quer a um nível macro (i.e., no conjunto de todos os parâmetros), quer a um nível micro (i.e., em alguns parâmetros específicos).

A nível macro, a forma como os vários parâmetros foram operacionalizados nos quatro níveis de desempenho (de 2 a 5) refletia um foco acentuado nos défices de desempenho (i.e., nas falhas, erros, ocorrências) em detrimento dos desempenhos eficazes e eficientes. Efetivamente, o sistema parecia estar construído mais para detetar e penalizar quem cometia erros do que para valorizar e premiar quem conseguia superar expectativas, evidenciando níveis de desempenho que fossem para além do que a sua função exigia. Um dos responsáveis entrevistados utilizou uma imagem curiosa para descrever este facto: por defeito, todos os colaboradores começavam com 50€ de prémio no início de cada mês de avaliação e depois, ao longo do mês, iam-se esforçando para não o perder - quando deveria ser o contrário! Efetivamente, os únicos incidentes críticos que eram registados para efeitos da Avaliação de Desempenho eram episódios de défice de desempenho, não sendo nunca registados incidentes críticos positivos, dado que não estava previsto estes serem valorizados em nenhum parâmetro.

Este aspeto conduzia a que o modelo de avaliação tivesse reduzida capacidade de discriminar diferentes níveis de desempenho dos colaboradores. De facto, a avaliação apenas diferenciava colaboradores que cumpriam o esperado na sua função de colaboradores que não o cumpriam ou que falhavam em alguns aspetos, não permitindo identificar, reforçar (e motivar) os colaboradores que faziam mais do que o esperado na sua função.

Mais ainda, o facto de uma pontuação de 2 determinar, automaticamente, a não atribuição do prémio, fazia desvalorizar todos os episódios de desempenho adequado do colaborador ao longo do resto do mês. Assim, poderia acontecer de um colaborador ter evidenciado um desempenho excelente durante todo o mês, mas ter uma avaliação negativa devido a uma falha pontual, mas considerada de maior gravidade. Tal situação parecia contribuir para uma perceção de injustiça

por parte de alguns colaboradores e podia conduzir a que, quando cometessem um erro que soubessem que iria determinar o não recebimento do prémio, deixassem de se esforçar durante todo o resto do mês por saberem que não lhes era dada oportunidade de compensar a falha cometida.

A este respeito, a literatura diz claramente que o sistema de Avaliação de Desempenho não deve apenas servir o propósito de diagnosticar défices de desempenho, mas também reforçar desempenhos eficazes (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

A nível micro, foi também possível detetar alguns parâmetros específicos com uma deficiente operacionalização de conceitos, como por exemplo:

- Parâmetro *Qualidade no trabalho*: o indicador “*destreza no desempenho das tarefas*” não estava traduzido em indicadores comportamentais observáveis e objetivos, permitindo, portanto, diferentes apreciações subjetivas do conceito. Conforme já referido, a operacionalização dos critérios de avaliação em comportamentos observáveis é importante para uniformizar a perceção do desempenho entre os vários avaliadores (Caetano, 1998).

- Parâmetros *Qualidade no trabalho* e *Cumprimento Normativo*: verificou-se a inclusão, no mesmo parâmetro, de diferentes indicadores, sem consideração da possibilidade de desempenhos diferenciados em cada um (e.g., o parâmetro *Qualidade no trabalho* incluía como indicadores as não conformidades e a destreza; o parâmetro *Cumprimento normativo* incluía o preenchimento de registos e a manutenção preventiva dos equipamentos). Esta situação tornava a avaliação mais difícil, visto não permitir distinguir colaboradores que evidenciassem níveis de desempenho diferentes em cada indicador (e.g., colaboradores que falhavam frequentemente no preenchimento de registos mas não na manutenção preventiva). Esta limitação parecia ser particularmente significativa no parâmetro *Qualidade no trabalho*, no caso de colaboradores que, independentemente do número de erros (não conformidades) que cometessem, eram efetivamente mais ágeis, realizando as tarefas em menor tempo e, como tal, assegurando um maior volume de produção - nestes casos, não era claro que pontuação atribuir ao avaliado, o que potenciava diferentes apreciações subjetivas deste parâmetro.

- Parâmetro *Disponibilidade*: a distinção entre os quatro níveis de desempenho (de 2 a 5) é pouco clara, suscitando facilmente confusão entre as situações em que deve ser atribuída

pontuação 4 (“*quase sempre disponível*”) ou 3 (“*normalmente disponível*”) e criando espaço para a subjetividade na avaliação.

Limitações processuais

As críticas a seguir apresentadas dizem respeito à forma como o modelo foi implementado, nomeadamente: 1. *Compreensão deficitária do sistema e falta de homogeneização das avaliações*; 2. *Atribuição de classificações sem registo dos incidentes críticos justificativos das mesmas*; 3. *Utilização de outros indicadores além dos explicitados no modelo*; 4. *Reduzidos conhecimentos dos avaliadores sobre as funções de alguns avaliados*; e 5. *Falta de feedback imediato e regular*.

1. Compreensão deficitária do sistema e falta de homogeneização das avaliações

Um dos problemas identificados foi o registo frequente de incidentes críticos no parâmetro errado, sendo as confusões mais comuns nos parâmetros *Cumprimento Normativo* e *Qualidade no Trabalho*. A este respeito, inclusivamente, um dos responsáveis entrevistados sugeriu que estes parâmetros fossem agregados num só, visto que se complementavam e eram interdependentes. Esta limitação parece advir do facto de os avaliadores não terem tido formação sobre o modelo, o que, conforme supra referido, é um requisito fundamental à eficácia do sistema de avaliação (Schraeder et al., 2007), já que permite, ente outros aspetos, reduzir as interpretações divergentes do sistema.

Outro problema detetado foi a divergência entre avaliadores na forma de cotar os parâmetros (e.g., um dos chefes de turno assinalava sempre que um colaborador não podia ou se recusava a fazer horas extra e outro não registava se considerasse que o avaliado já tinha feito muitas horas extra no mês em questão e, como tal, não era relevante que não as pudesse fazer uma vez). Esta divergência resultava não só da falta de formação, como também da ambiguidade na definição dos parâmetros (aspeto referido anteriormente) e da inexistência de procedimentos de homogeneização das avaliações. Inclusivamente, dois dos chefes de turno tinham sentido já necessidade de se reunir algumas vezes para realizar a Avaliação de Desempenho em conjunto e assegurar essa homogeneização. Por outro lado, não existia uma reunião dos avaliadores com o

Responsável de Produção, o qual validava (e frequentemente alterava) sozinho a Avaliação de Desempenho final, pelo que era usual aqueles terem dificuldade em explicar os resultados da avaliação a alguns colaboradores, visto não serem envolvidos no processo de decisão final.

2. Atribuição de classificações sem registo dos incidentes críticos justificativos das mesmas

Nas folhas de registo mensal das avaliações, era frequente os avaliados terem pontuações inferiores a 5 sem, no entanto, haver qualquer registo das situações que justificaram tal avaliação. Tal poderia ocorrer por duas razões distintas: ou os avaliadores consideraram, no momento da avaliação, situações de que se recordavam mas, por algum motivo, não as registaram; ou a classificação atribuída tinha em consideração não tanto episódios reais de desempenho do avaliado no mês em análise, mas a perceção dos avaliadores sobre o desempenho global do avaliado, o já mencionado *efeito de halo*.

3. Utilização de outros indicadores além dos explicitados no modelo

Embora o critério *Qualidade no Trabalho* apenas previsse a avaliação do número de não conformidades originadas pelos avaliados, era prática do Responsável de Produção, aquando da validação da proposta de avaliação apresentada pelos chefes de turno, considerar também o *custo* das mesmas para a empresa. Tal decisão terá sido tomada por este responsável com o objetivo de tornar o parâmetro mais justo; todavia, não se tinha repercutido ainda numa mudança formalizada dos parâmetros da avaliação que eram do conhecimento dos avaliados.

4. Reduzidos conhecimentos dos avaliadores sobre as funções de alguns avaliados

O facto de os chefes de turno terem sido promovidos a esta função muito recentemente⁶, sendo a sua experiência anterior num setor específico da produção⁷, e estando estes ainda a adaptar-se a esta nova função, determinava que houvesse aspetos do trabalho de outros setores (em particular, a serralharia) que ainda não dominavam, pelo que podiam facilmente criar perceções erradas dos colaboradores dessas secções (quer em benefício, quer em prejuízo dos mesmos). Esta limitação foi identificada por um colaborador (através do questionário) e por dois dos chefes de turno, que referiram estar a fazer um esforço para colmatar esta dificuldade o quanto antes, de modo a exercer mais eficazmente a sua função, quer enquanto avaliadores, quer enquanto chefias.

5. Falta de feedback imediato e regular

Este aspeto foi assinalado por alguns colaboradores no questionário, no qual referiam que muitas vezes apenas lhes eram comunicados eventuais erros no final do mês, quando já não se recordavam da situação e não tinham forma de, eventualmente, se justificar. Além disso, embora no final do mês o responsável de produção comunicasse a pontuação final de cada colaborador no momento da entrega dos recibos de vencimento e se mostrasse disponível para esclarecer dúvidas, os avaliados não tinham acesso à sua avaliação, por escrito, facto que era causador de desconforto.

Num sistema de avaliação que se pretendia promotor de melhorias de desempenho, a ausência de *feedback* era um problema grave. De facto, a literatura tem demonstrado que o *feedback* regular e imediato é fundamental para diagnosticar e corrigir atempadamente práticas desajustadas e evitar surpresas na avaliação final (Becker et al., 2011; DeNisi & Pritchard, 2006; Gesme & Wiseman, 2011; Gomes et al., 2008; Longenecker & Fink, 1999).

A todas estas limitações estruturais e processuais, acresce o facto de ser intenção da Direção da empresa promover, também através da Avaliação de Desempenho, um maior sentido de compromisso para com a equipa e a empresa. Assim, este aspeto, embora não constituindo

⁶ Antes da sua nomeação como chefes de turno, era o Responsável de Produção o único avaliador, mas o crescimento rápido da empresa e do seu número de colaboradores determinou a dificuldade deste em dar resposta quer à tarefa de avaliação, quer à tarefa de gestão de todos os colaboradores.

⁷ Dois chefes de turno eram operadores de laser e um deles já tinha passado pela quinagem; o terceiro tinha experiência como responsável de armazém, mas também como responsável de produção numa fase em que a empresa tinha ainda poucos colaboradores.

necessariamente uma limitação do modelo em vigor, deveria ser tido em consideração no novo modelo a desenvolver. De facto, esta foi uma preocupação evidenciada pela Direção da empresa (e também assinalada por um dos avaliados), a qual relatou uma ausência de espírito de grupo e uma desresponsabilização dos colaboradores relativamente ao trabalho dos colegas e, conseqüentemente, aos resultados da sua área funcional (e.g., apercebendo-se de um erro ou problema no trabalho de outro colega, nem sempre procuravam ajudar a corrigi-lo, assumindo que não era responsabilidade sua; no caso da serralharia, em que o trabalho é desenvolvido por equipas, não havia partilha de informação entre equipas, mesmo quando estavam a produzir o mesmo tipo de peça/produto). Alguns dos elementos consultados sugeriram, inclusive, que a Avaliação de Desempenho estivesse também dependente dos resultados do setor produtivo e/ou da empresa.

Em suma, por todos os fatores que já foram assinalados, e também porque muitos colaboradores sentiam que os prémios eram atribuídos em função de afinidades pessoais dos avaliadores/avaliador final, existia uma *perceção generalizada da Avaliação de Desempenho como injusta e aleatória*, o que, como vimos, pode conduzir à ineficácia do sistema (Aguinis, 2009; Khanna & Sharma, 2014; Landy et al., 1980). Por esta razão, a Avaliação de Desempenho era uma preocupação séria dos responsáveis da empresa, que queriam assegurar o seu alinhamento com os objetivos da organização e torná-la também o mais justa possível. Inclusivamente, existia também interesse na generalização da Avaliação de Desempenho a toda a empresa (e não apenas ao setor produtivo), embora naturalmente com as devidas adaptações.

10. Um ciclo de ação-investigação: conceção e teste piloto do novo modelo de Avaliação de Desempenho

Partindo do diagnóstico apresentado, a conceção do novo modelo de Avaliação de Desempenho desenrolou-se ao longo de três etapas, as quais culminaram na realização de um teste piloto, de acordo com as recomendações da literatura apresentadas no capítulo 6 deste trabalho. Em seguida, serão detalhadas estas etapas.

Etapa 1: Análise do contexto da avaliação

Conforme referido anteriormente, a conceção de um sistema de Avaliação de Desempenho implica, primeiramente, a recolha de informação, por um lado, sobre a missão e objetivos estratégicos da organização e, por outro, sobre a natureza das funções a avaliar (Aguinis, 2009).

No que respeita ao primeiro aspeto, esta informação foi recolhida através da entrevista ao Diretor Geral e da consulta do *site* institucional e dos Indicadores de Qualidade para 2015. Assim, a missão da empresa estudada é a satisfação dos requisitos e necessidades dos clientes. Os seus objetivos atuais e de futuro, por sua vez, poderão ser enquadrados, utilizando a terminologia de Schuler & Jackson (1987)⁸, numa estratégia de qualidade. Com efeito, a organização tem procurado destacar-se no mercado pela qualidade dos seus produtos, pelo que se compreende a importância acentuada, no modelo de avaliação anterior, do parâmetro *Qualidade no Trabalho* e a preocupação demonstrada pelo Diretor Geral com o número de não conformidades mensais.

Esta informação tem implicações relevantes para o modelo de avaliação a desenvolver, sugerindo a necessidade de este incluir medidas da contribuição dos colaboradores para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

No que respeita ao conhecimento aprofundado da natureza das funções a avaliar, este objetivo foi conseguido através da análise documental (nomeadamente, do Manual de Funções, das Instruções de Trabalho relativas ao setor produtivo e de um exemplar do mapa de controlo das não conformidades), bem como da observação participante do processo produtivo e da análise dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores avaliados.

Em seguida, é apresentada a Descrição de Funções do setor produtivo da empresa alvo deste projeto, de acordo com o seu Manual de Funções:

Quadro 2. Descrição de funções do Operador de Produção

Função	Operador de Produção	
Requisitos mínimos ao desempenho da função	<i>Habilitações Literárias</i>	Escolaridade mínima obrigatória
	<i>Formação Profissional</i>	Formação na área específica do setor: Metalomecânica/Serralharia/Soldadura/Pintura eletroestática
	<i>Experiência</i>	Experiência mínima de 6 meses em função similar

⁸ De acordo com estes autores, são três os tipos de estratégias que as organizações podem utilizar para ganhar vantagem competitiva – inovação (“*work differently*”), qualidade (“*work smarter*”) e baixo custo (“*work harder*”).

	<i>Conhecimentos (saber fazer)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; - Conhecimento geral de todas as operações existentes na área produtiva; - Conhecimento da matéria-prima utilizada
Ligações Hierárquicas	<i>Ascendentes</i>	Responsável de Produção
	<i>Descendentes</i>	Não Aplicável
Em caso de ausência, substituir por:		Outro operador da área
Responsabilidades		<p>Operador Laser/Maquinação/Quinagem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceder à preparação dos equipamentos para execução dos programas CNC; - Executar corretamente os programas realizados com recurso aos <i>softwares</i> de programação disponíveis; - Proceder à afinação/correção de parâmetros em função da especificidade dos trabalhos a executar;
		<p>Soldador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar todo o tipo de soldadura e montagem de estrutura; - Quando não está previamente definido, analisar e decidir qual o melhor tipo de soldadura a executar na peça;
		<p>Serralheiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar a soldadura; - Tratamento das peças (rebarbar);
		<p>Pintor - Lacagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pintura de peças conforme ordem de produção; - Controlar e tratar os líquidos das tintas; - Controlar o <i>stock</i> de tintas; - Verificar o estado das peças antes e depois da pintura;
		<p>Geral (responsabilidades comuns a todos os operadores produção):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceder em cada etapa ao autocontrolo das operações realizadas; - Proceder à montagem das ferramentas ou gabaris de acordo com o especificado pelo departamento afeto; - Garantir a qualidade das peças executadas; - Controlar e validar a quantidade de peças executadas; - Zelar pelo bom estado de conservação das ferramentas e equipamentos; - Zelar pela limpeza e arrumação do posto de trabalho; - Informar o responsável da produção de eventuais problemas que surjam e consequentemente fazer propostas de melhoria; - Cumprir com a política da Qualidade, Ambiente e Segurança e com os procedimentos e instruções de trabalho que lhe são aplicáveis; - Realizar outras funções que lhe sejam atribuídas pelo Superior Hierárquico ou Administração.

Autoridade	Não Aplicável
-------------------	---------------

Quadro 3. Descrição de funções do Operador de Armazém

Função	Operador de Armazém	
Requisitos mínimos ao desempenho da função	<i>Habilitações Literárias</i>	Escolaridade mínima obrigatória
	<i>Formação Profissional</i>	Não Aplicável
	<i>Experiência</i>	Não Aplicável
	<i>Conhecimentos (saber fazer)</i>	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador
Ligações Hierárquicas	<i>Ascendentes</i>	Responsável do Armazém
	<i>Descendentes</i>	Não Aplicável
Em caso de ausência, substituir por:	Outro operador do armazém	
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo dimensional, quantitativo e qualitativo das peças a embalar; - Embalar as peças conforme o especificado; - Cumprir com os requisitos de embalagem definidos pelo cliente; - Identificar e segregar produto não conforme; - Registrar todas as operações executadas no REGOPER; - Arrumar adequadamente o produto final para expedição; - Zelar pelo bom estado de conservação dos EMM e todos os outros equipamentos do posto de trabalho; - Rececionar o material e expedir os produtos acabados em conformidade com as instruções de trabalho; - Cumprir com a política da Qualidade, Ambiente e Segurança, e com os procedimentos e instruções de trabalho que lhe são aplicáveis; - Preparar matéria-prima para produção; - Realizar outras funções que lhe sejam atribuídas pelo Superior Hierárquico ou Administração. 	
Autoridade	Não Aplicável	

Para complementar estes descritivos funcionais, foi possível consultar instruções de trabalho relativas ao setor produtivo, para as quais as próprias descrições de funções também remetem. Estas instruções de trabalho descrevem detalhadamente os procedimentos a executar no

desempenho de várias tarefas produtivas, quer as que se aplicam a todas as secções (e.g., instruções de trabalho para a produção de peças simples e peças específicas ou para controlo dimensional), quer as específicas de determinadas áreas funcionais (e.g., instruções de trabalho para o controlo de lacagem ou controlo de soldadura)⁹.

Alguns destes processos foram ainda observados no decorrer de algumas horas de trabalho, durante as quais foi possível acompanhar colaboradores das várias áreas funcionais no desempenho das suas funções. Com base neste processo de observação participante, foi possível aprofundar o conhecimento da natureza das funções a avaliar e concluir que, embora com eventuais diferenças entre secções, em todas elas é importante a realização regular de registos de controlo das atividades produtivas, bem como a capacidade de análise de informação e sentido crítico, a cooperação, entajuda e a capacidade de implementar métodos de trabalho adequados e eficazes. Estas competências têm impacto na qualidade do trabalho realizado, permitindo evitar erros e desperdícios.

Por sua vez, a análise, acompanhada pelo Responsável do Departamento de Qualidade, do mapa de controlo das não conformidades (detetadas através de reclamações dos clientes) relativas ao mês de julho de 2015, permitiu ainda perceber que as não conformidades externas parecem ser maioritariamente derivadas da falta de controlo e verificação da qualidade das peças produzidas (i.e., peças enviadas para o cliente com defeito ou com características diferentes das pedidas), ocorrendo em todas as secções produtivas.

Toda esta informação revelou-se fundamental para um conhecimento em profundidade da natureza das funções a avaliar, da sua especificidade e grau de exigência. Contudo, visto os descritivos funcionais não identificarem as competências mais relevantes ao exercício destas funções, toda esta informação foi ainda complementada com os dados do questionário aplicado aos colaboradores, no qual lhes era pedido que identificassem tais competências (cf. Anexo VIII). Em geral, as competências mais frequentemente assinaladas pelos colaboradores como estando entre as mais importantes ao exercício das suas funções foram a *organização e método de trabalho* (N=56%), o *trabalho de equipa e cooperação* (N=37%), a *pontualidade* (N=33%) e a

⁹ Dada a extensão destas instruções de trabalho, o grau de detalhe que apresentam e o facto de possuírem informação que não é conveniente à empresa divulgar, optou-se pela sua não inclusão neste documento.

destreza/agilidade (N=33%). As restantes competências foram assinaladas por menos de um terço dos colaboradores¹⁰.

Naturalmente, toda esta informação influenciou a conceção do modelo de avaliação propriamente dito, conforme será detalhado na etapa 3.

Etapa 2: Definição dos objetivos da avaliação

Conforme referido, definir os objetivos a atingir com a Avaliação de Desempenho é fundamental para orientar a tomada de decisão relativamente a alguns componentes do sistema de avaliação (Caetano, 1998, 2008; Longenecker & Fink, 1999). Com base na informação recolhida na entrevista ao Diretor Geral e em todo o *know how* acerca da empresa desenvolvido até então, definiram-se três finalidades essenciais para o novo modelo de avaliação:

1. *Orientar o comportamento dos colaboradores e alinhá-lo com os objetivos organizacionais*: o novo modelo de Avaliação de Desempenho procura, por um lado, assegurar que os colaboradores conhecem os objetivos organizacionais definidos anualmente para o seu setor, bem como o que deles é esperado no desempenho da sua função; e, por outro, fornecer aos colaboradores *feedback* sobre o seu desempenho e o seu grau de contribuição para esses objetivos.

2. *Promover o desenvolvimento individual dos colaboradores*, numa ótica de melhoria contínua: em ligação com o objetivo anterior, a Avaliação de Desempenho não procura apenas identificar em que medida os colaboradores contribuem para os objetivos da empresa, premiando-os na medida dessa contribuição, mas também identificar áreas de desempenho que possam ser melhoradas ou que, mesmo que já bastante positivas, possam ainda ser potenciadas (através de formação, tutoria ou outras medidas).

3. *Apoiar processos de tomada de decisão administrativos*: a Avaliação de Desempenho procurará constituir-se enquanto fonte de informação privilegiada para vários processos de tomada de decisão ao nível da GRH, não apenas no que respeita aos prémios de desempenho, mas também em termos de formação, progressão na carreira, benefícios e promoções.

¹⁰ Esta informação deverá vir a ser integrada nos descritivos funcionais acima apresentados, conforme sugestão a apresentar posteriormente.

Em suma, pretende-se que a Avaliação de Desempenho cumpra objetivos abrangentes, quer administrativos, quer de desenvolvimento individual e organizacional (Caetano, 1998; Khanna & Sharma, 2014) e que, em última análise, possa contribuir para melhorar o desempenho global e a sustentabilidade da empresa (Caetano, 2008). Embora possa parecer ambicioso almejar todos estes contributos, foi com esta intenção que todo o modelo foi concebido, conforme descrito em seguida.

Etapa 3: Conceção (e validação) do sistema de avaliação

A conceção do novo modelo de avaliação implicou que fossem tomadas uma série de decisões. A diferentes níveis e em diferentes momentos, todos os visados (avaliados, avaliadores e Direção) foram chamados a participar neste processo, quer fornecendo informação relevante, quer validando a proposta apresentada. Este envolvimento pretendia assegurar, por um lado, a representatividade e relevância do modelo e, por outro, a sua aceitação por parte de todos os seus futuros utilizadores, bem como um maior sentido de compromisso e responsabilidade de todos em relação à avaliação (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Cawley et al., 1998; Coutts & Schneider, 2004; DeNisi & Pritchard, 2006; Ghorpade & Chen, 1995; Khanna & Sharma, 2014; Longenecker & Fink, 1999; Thomas & Bretz, 1994).

Em seguida serão apresentadas e justificadas as decisões tomadas nesta fase. Convém, no entanto, salientar que alguns componentes do modelo de avaliação definidos inicialmente nesta fase (e.g., um dos objetivos em avaliação; alguns descritivos comportamentais dos parâmetros de avaliação) vieram a sofrer ligeiras alterações na sequência do teste piloto realizado no final desta etapa (e do qual se falará adiante). Assim, e para não tornar confusa a compreensão do modelo, optou-se por apresentar os formulários de avaliação, na sua versão final, apenas em momento posterior, aquando da apresentação do modelo já validado pelo teste piloto. De qualquer modo, caso sinta o leitor necessidade de acompanhar as páginas que se seguem com a consulta de tais formulários, nomeadamente do documento resumo dos parâmetros de avaliação, poderá encontrá-lo no capítulo seguinte (cf. Documento de suporte 1). Sempre que algum dos aspetos em seguida descritos tiver sofrido alterações na sequência do teste piloto, tal facto será mencionado.

Alvos da avaliação

A primeira decisão tomada durante a conceção do sistema de avaliação diz respeito aos alvos da avaliação. Assim, ficou definido em reunião com o Diretor Geral que a avaliação deveria abranger, como acontecia até então, todos os operários de produção e armazém após o período inicial de treino e qualificação por que todos passam aquando da sua admissão à empresa. Contudo, estes apenas seriam avaliados se tivessem estado ao serviço mais de metade dos dias de trabalho para o seu turno/horário durante o período de avaliação, de forma a assegurar a justiça da comparação entre colaboradores.

Apesar do interesse em alargar o sistema a todos os restantes colaboradores da empresa, conforme sugerido na literatura (Almeida, 1996), foi acordado que apenas se avançaria com este objetivo depois de o novo modelo ser implementado com sucesso junto dos colaboradores já avaliados.

Relativamente à decisão de avaliar individualmente ou em equipa, optou-se pela avaliação individual, já que apenas a secção da serralharia/soldadura está organizada em equipas de trabalho (sendo, ainda assim, possível diferenciar o desempenho de cada colaborador dentro da equipa). Nas restantes secções, embora o espírito de entreatajuda seja incentivado e valorizado, o trabalho é desempenhado individualmente.

Periodicidade da avaliação

Numa lógica de continuidade em relação ao modelo anterior, propôs-se que o novo modelo de Avaliação de Desempenho assentasse num esquema de periodicidade mensal. Esta opção teve em consideração as vantagens que uma avaliação mensal tem ao nível do *feedback*, o qual é, desta forma, mais imediato em relação ao desempenho do colaborador e, logo, mais eficaz ao nível da aprendizagem e mudança comportamental (McGregor, 1960). Assim, sendo também objetivo deste modelo de avaliação a orientação e melhoria do desempenho dos colaboradores, este esquema de periodicidade pareceu ser apropriado. De resto, e apesar de exigir maior esforço da parte dos avaliadores, o sistema de avaliação anterior já funcionava desta forma, pelo que o novo sistema não teria que implicar mudanças a este nível.

Para além desta avaliação mensal, contudo, propôs-se também a realização de um balanço anual da avaliação dos colaboradores. Este balanço materializar-se-á numa reunião de avaliação,

a ser realizada no início do ano seguinte, e na qual o Responsável de Produção (eventualmente, com a presença de outros avaliadores) analisará e discutirá, em conjunto com o colaborador, o seu desempenho no último ano, suportando essa análise num documento que resume as avaliações mensais do avaliado. O objetivo desta discussão é o de promover um maior envolvimento, motivação, responsabilização e desenvolvimento do colaborador, criando oportunidades para que reflita com a chefia sobre o seu desempenho e identifique áreas a manter, desenvolver ou potenciar e ações a implementar no período de avaliação seguinte (Almeida, 1996; Caetano, 2008).

Níveis de análise

Em linha com as sugestões de alguns autores (e.g., Aguinis, 2009; Becker et al., 2011; DeNisi & Pritchard, 2006; Gomes et al., 2008), e tendo em consideração as finalidades pretendidas com a Avaliação de Desempenho (nomeadamente, o alinhamento do desempenho dos colaboradores com os objetivos organizacionais e a promoção do seu desenvolvimento individual), optou-se pela avaliação quer de resultados das funções individuais (*Objetivos*), quer de processos (*Competências*). Com efeito, embora os resultados sejam uma medida mais imediata da contribuição do colaborador para os objetivos organizacionais, ignoram uma série de comportamentos e competências críticos para um bom desempenho, os quais são também relevantes e importa avaliar e reforçar numa lógica de melhoria contínua.

Assim, o modelo de avaliação proposto inclui parâmetros objetivos e quantificáveis - os *resultados* das funções individuais - e parâmetros mais subjetivos e qualitativos - as *competências* relevantes ao desempenho da função. Embora, idealmente, a avaliação deva ser o mais objetiva possível, seria contraproducente reduzi-la apenas a parâmetros quantitativos, visto que seriam desconsideradas dimensões importantes do desempenho apenas por não serem quantificáveis (Gomes et al., 2008). De qualquer modo, apesar de serem usados parâmetros qualitativos (*competências*), procurou-se diminuir ao máximo a sua subjetividade. Assim, cada competência incluída no modelo foi, conforme se verá adiante, operacionalizada em indicadores comportamentais que permitissem reduzir a probabilidade de interpretação divergente pelos vários avaliadores e evitar julgamentos de atributos de personalidade, conforme é sugerido na literatura (Caetano, 1998, 2008). Este cuidado foi fundamental, aliás, para assegurar que o modelo avaliasse não apenas se os colaboradores *possuem* as competências relevantes para a função, mas acima de

tudo se as *aplicam realmente e com eficácia* no trabalho, i.e., a sua demonstração efetiva no desempenho comportamental (Caetano, 2008).

Escala de avaliação

Considerando a preocupação evidenciada por alguns dos entrevistados, incluindo o Diretor Geral, com a valorização dos colaboradores que fazem mais do que é esperado/requerido da sua função, decidiu-se que o modelo proposto deveria, então, permitir diferenciar desempenhos insatisfatórios de satisfatórios e acima do esperado. Assim, optou-se pela utilização de uma escala de avaliação de 5 pontos, em que a pontuação 5 corresponde a um desempenho acima do esperado (i.e., *Objetivo superado* ou *Competência demonstrada a um nível elevado*), a pontuação 3 a um desempenho satisfatório ou de acordo com o esperado (i.e., *Objetivo atingido* ou *Competência demonstrada*) e a pontuação 1 a um desempenho insatisfatório (i.e., *Objetivo não atingido* ou *Competência não demonstrada*). Para cada parâmetro serão apresentados os resultados ou comportamentos que deverão corresponder a cada uma destas pontuações e, em alguns casos, a pontuações intermédias (2 ou 4).

Parâmetros de avaliação: Resultados

Sendo uma das finalidades do sistema de Avaliação de Desempenho o alinhamento do comportamento dos avaliados com os objetivos organizacionais, estes objetivos deveriam refletir-se nos parâmetros de avaliação. Assim, e dado que a organização em causa é uma empresa certificada pela norma ISO 9001, fazendo parte do seu sistema de Gestão da Qualidade a definição de objetivos estratégicos anuais para os diferentes departamentos, considerou-se que os objetivos a incluir na Avaliação de Desempenho poderiam e deveriam ser derivados daqueles. Todavia, e uma vez que os colaboradores apenas podem ser avaliados por resultados que possam efetivamente ser influenciados por si (Almeida, 1996; Caetano, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006), foi fundamental proceder a uma análise crítica daqueles objetivos de modo a incluir na avaliação apenas aqueles para os quais os colaboradores pudessem efetivamente contribuir.

Assim, os objetivos definidos (e validados, primeiramente, pelo Responsável da Qualidade e, posteriormente, pelos vários avaliadores) para a Avaliação de Desempenho do ano de 2016

foram os seguintes: 1) a *diminuição do número de não conformidades detetadas internamente*; e 2) a *redução do custo das não conformidades detetadas pelos clientes (reclamações)*. Embora a definição dos objetivos estratégicos da empresa seja anual, a periodicidade com que os mesmos são avaliados pode variar (mensal, trimestral, semestral ou anual); no caso dos dois objetivos referidos, já estava prevista a sua avaliação ser realizada mensalmente, pelo que facilmente se poderia fazer coincidir com os *timings* da Avaliação de Desempenho.

No que respeita ao primeiro objetivo, foi definida a meta de 1 não conformidade não grave por colaborador e por mês. Este valor foi sugerido tendo por base a média do número de não conformidades internas registadas na Avaliação de Desempenho dos colaboradores (parâmetros *Cumprimento Normativo* e *Qualidade no trabalho*) no período de janeiro a setembro de 2015 (0.68/mês). Embora, efetivamente, o ideal fosse a meta ser, pelo menos, ligeiramente inferior à média do ano anterior, o que neste caso significaria uma meta de 0 (i.e., eliminar por completo as não conformidades), tal expectativa seria irrazoável. Se a avaliação tivesse periodicidade anual, poder-se-iam definir metas mais exigentes (e.g., 7/ano), mas uma vez que é mensal, e sendo irrealista considerar a opção de 0 não conformidades em todos os meses do ano, tomou-se a decisão de fixar a meta em 1 não conformidade por mês (visto também que algum nível de erro é compreensível e tolerável em qualquer função). Convém salientar que ainda se considerou a possibilidade de este objetivo, assim como o seguinte, serem avaliados com uma periodicidade mais alargada (e.g., de 3 em 3 meses), mas nesse caso perder-se-ia o efeito do *feedback* mais imediato, precisamente nos dois critérios onde esse *feedback* é mais importante¹¹.

De qualquer modo, este menor grau de exigência na avaliação mensal das não conformidades internas não invalida que, na avaliação anual, a qual tem em consideração o desempenho do colaborador ao longo dos 12 meses anteriores, este parâmetro (assim como o seguinte, das não conformidades externas) tenha critérios mais exigentes, conforme será demonstrado posteriormente (cf. Capítulo 11).

De referir também que, apesar de a meta mensal, neste objetivo, ser de 1 não conformidade por mês, preuiu-se a possibilidade de beneficiar com a pontuação máxima quem supera esta meta, isto é, quem não origina qualquer não conformidade.

¹¹ Embora a avaliação mais espaçada não impedisse o *feedback* informal ao colaborador logo após a ocorrência do comportamento em questão, o facto de a implicação desse comportamento (neste caso, ao nível do prémio de desempenho) se verificar apenas algum tempo depois (e.g., 3 meses depois) poderia tornar menos significativo o efeito do *feedback*.

Naturalmente, esta, como todas as outras decisões aqui descritas, foram validadas junto dos vários avaliadores, e inclusivamente do Diretor Geral, o qual concordou com esta proposta.

Para além da diferenciação dos colaboradores nos 5 níveis de desempenho em função do *número* de não conformidades, decidiu-se considerar também a sua *gravidade* e a responsabilidade na identificação do erro. Com efeito, dado ter-se percebido que o nível de gravidade das não conformidades internas é variável, e justificando-se uma diferenciação a este nível na avaliação, optou-se por elaborar uma listagem de não conformidades (com base nos registos existentes de janeiro a setembro de 2015) e solicitar aos Responsáveis de Produção e Qualidade e ao Diretor Geral que as classificassem de acordo com dois níveis de gravidade: grave e não grave. Desta forma, esta tabela passou a integrar o novo modelo de avaliação e a ser considerada para classificar a gravidade das não conformidades e atribuir a respetiva pontuação (correspondendo, obviamente, uma pontuação inferior às não conformidades graves). Por outro lado, considerou-se relevante beneficiar os colaboradores que, apesar de cometerem um erro, o detetam por si próprios e alertam a chefia de modo a serem tomadas as medidas de correção necessárias atempadamente, pelo que estas situações deverão ser pontuadas a um nível superior em relação àquelas que sejam detetadas por terceiros.

No que respeita ao segundo objetivo - a *redução do custo das não conformidades detetadas pelos clientes* - procurou-se diferenciar os colaboradores em função do impacto, na empresa, das não conformidades externas pelas quais são efetivamente responsáveis, valorizando com a pontuação máxima os colaboradores sem responsabilidade por qualquer não conformidade externa¹².

De realçar que, em ambos os objetivos definidos para 2016, procurou deixar-se claro que os avaliados nunca deverão ser prejudicados por não conformidades que, embora ocorrendo durante o seu desempenho da função, não são da sua responsabilidade.

Parâmetros de avaliação: Competências

Conforme supra referido, sistemas de avaliação que incidam sobre aspetos poucos relevantes para o desempenho da função e/ou que negligenciem aspetos essenciais comprometem

¹² De referir que este critério foi posteriormente alterado (cf. p. 79 - “*Teste piloto ao modelo proposto*”), passando a considerar o número e gravidade das não conformidades externas, em vez do seu custo, por razões que serão posteriormente apresentadas.

a eficácia da avaliação (Bilhim, 2006; Dipboye & Pontbriand, 1981; Gesme & Wiseman, 2011; Longenecker & Fink, 1999). Assim, importava assegurar a pertinência das competências a ser avaliadas, o que se procurou conseguir de duas formas: por um lado, considerando as competências identificadas pelos próprios avaliados, através dos questionários, como sendo relevantes para o desempenho das suas funções; por outro, complementando esta informação com todo o conhecimento entretanto adquirido sobre a organização e as funções a avaliar e com algumas sugestões fornecidas pelos futuros avaliadores, em reuniões realizadas com o intuito de validar a proposta apresentada.

Assim, as competências propostas para integração no modelo de Avaliação de Desempenho de 2016 foram as seguintes: *Pontualidade; Assiduidade; Destreza/Agilidade; Organização, método e sentido crítico; Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa; e Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental.*

No que respeita à competência *Pontualidade*, esta foi assinalada como relevante pelos próprios avaliados e constituía já um critério avaliado no modelo anterior, pelo que representa um ponto de continuidade. Neste critério, procurou-se diferenciar os colaboradores em função de três dimensões: cumprimento dos horários previstos; registo de todas as entradas e saídas, sem exceção, no terminal próprio; e cumprimento das regras de fardamento (i.e., troca de vestuário antes do registo de entrada e depois do registo de saída). A pontuação dos avaliados dependerá do número de falhas em qualquer destas 3 dimensões, prevendo-se a atribuição da pontuação máxima aos colaboradores que, para além de não registarem qualquer falha a este nível, tenham por hábito entrar ao serviço 10 minutos ou mais antes da hora, de modo a agilizar os procedimentos de troca de turno e/ou início das operações de produção (i.e., aqueles que fazem mais do que o esperado/exigido da sua função).

Relativamente à competência *Assiduidade*, embora esta tenha sido assinalada como estando entre as mais relevantes por apenas 22% dos colaboradores que preencheram o questionário, a média desta competência foi de 3 (i.e., “*Muito importante para a minha função*”). A opção pela sua inclusão neste modelo prende-se com o facto de se considerar que a avaliação da pontualidade não faria sentido sem a avaliação dos níveis de absentismo. De facto, uma vez que o critério *Pontualidade* contabiliza apenas atrasos até 30 minutos, sendo os atrasos superiores considerados como faltas, a ausência do critério da *Assiduidade* poderia conduzir a que os

colaboradores preferissem entrar ao serviço com atrasos superiores a 30 minutos (sabendo que poderiam compensar esse tempo na hora de saída ou noutra dia, como é política da empresa) do que com apenas 1 minuto de atraso e incorrer numa falha na sua Avaliação de Desempenho.

Esta competência diferencia, então, os colaboradores em função do número de dias e horas faltados, bem como da existência de aviso prévio e justificação das faltas.

A competência *Destreza/Agilidade*, definida no questionário aplicado aos avaliados como a capacidade de “*realizar as tarefas com rapidez e agilidade, com poucas interrupções e conseguindo produzir mais em menos tempo*”, foi identificada como relevante por um terço dos colaboradores. Esta competência estava prevista no modelo anterior, no parâmetro *Qualidade no trabalho*, mas não estava devidamente operacionalizada, gerando divergências na forma como era avaliada. A preocupação com a necessidade de objetivar e (de preferência) quantificar esta competência tinha sido também assinalada por um dos responsáveis entrevistados. Importava, portanto, encontrar medidas tão objetivas quanto possível deste critério.

Neste sentido, procurou-se perceber, com a ajuda do Responsável da Qualidade, do Responsável pelo Planeamento da Produção e de um dos chefes de turno que melhor dominava as inúmeras potencialidades do sistema informático de apoio à produção (*Regoper*), de que forma este sistema poderia fornecer dados para a avaliação desta competência. Com efeito, embora no início deste projeto todo o planeamento da produção fosse feito em *Excel*, estava previsto que este começasse, entretanto, a ser realizado por recurso àquele sistema, o que permitiria, esperava-se, uma comparação imediata, objetiva e sem esforço entre os tempos de produção planeados e os efetivamente conseguidos, por cada colaborador. Esta seria, sem dúvida, a medida mais objetiva da destreza de cada avaliado. Contudo, rapidamente se percebeu que este processo iria ainda demorar vários meses a acontecer, pelo que seria necessário encontrar outra alternativa. Por outro lado, percebeu-se também que o planeamento da produção para cada operação tem em consideração dois tipos de dados: o tempo de produção médio/esperado para as peças/projetos a produzir e a data de entrega contratualizada com o cliente. Assim, algumas operações são, conforme orientações da Direção, planeadas com tempos de produção apertados, dada a necessidade de cumprir o acordado com o cliente, sendo exigido a todos um esforço adicional para produzir acima do ritmo normal/esperado (embora, por norma, os operadores não tenham conhecimento desta informação). Nestes casos, sendo feita uma leitura simples dos dados do

Regoper, se os colaboradores conseguissem cumprir esses tempos, a leitura que se faria seria que eles estariam *simplesmente* a cumprir com os tempos planeados (ao que equivaleria uma pontuação média) quando, na realidade, para o conseguirem, teriam sido obrigados a superar as expectativas (ao que deveria equivaler uma pontuação elevada).

Em suma, concluiu-se de todo este processo que a avaliação desta competência implicará sempre uma análise qualitativa dos tempos previstos no planeamento e sua comparação com os tempos efetivamente conseguidos. Este processo deverá ser feito encomenda a encomenda e, no caso de adiantamentos em relação ao tempo considerado normal para a tarefa em causa (não necessariamente coincidente com o tempo planeado), ter-se-á que avaliar quais os colaboradores que contribuiram para tal, devendo os mesmos ser compensados na avaliação deste critério. Como referido a propósito do parâmetro *Resultados*, também nesta competência se reforça a necessidade de não penalizar os colaboradores que se atrasam no cumprimento das suas tarefas em virtude de fatores fora do seu controlo/responsabilidade (e.g., avarias nas máquinas).

A competência *Organização e método de trabalho*, como já referido, foi assinalada pela maioria dos avaliados que responderam ao questionário. Além disso, tornou-se claro, durante o processo de observação participante e a partir da informação recolhida nas entrevistas, que a forma como os colaboradores organizam o seu trabalho e os métodos que utilizam podem ter implicações significativas ao nível da quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido. Por estas razões, tal competência não poderia deixar de ser incluída no novo modelo de Avaliação de Desempenho.

Todavia, após reunião com os Responsáveis de Produção e de Qualidade, considerou-se que esta competência deveria também permitir avaliar (e reforçar) a capacidade de análise crítica dos avaliados. Com efeito, a análise crítica está consagrada nas instruções de trabalho como sendo um procedimento inicial no processo produtivo: *“Após a recepção da documentação necessária para executar a operação, o operador deve verificar a coerência da informação que lhe é disponível, analisando os requisitos definidos, a conformidade da matéria-prima com o especificado e as configurações das programações. Na eventualidade de detectar alguma situação incorrecta ou se surgir alguma dúvida, o operador deve esclarecer a mesma junto do responsável da produção.”* (in *Instrução de Trabalho - Produção Peças Simples*). Apesar disso, nem todos os colaboradores têm o hábito ou são capazes de proceder a esta análise crítica, a qual é fundamental para evitar erros e desperdícios no processo produtivo. De resto, a própria decisão pelo método de

trabalho mais apropriado em cada caso implica também, inevitavelmente, alguma capacidade de análise crítica da informação disponível. Assim, considerou-se que seria relevante valorizar os avaliados que demonstram essa capacidade, incluindo a sua avaliação num parâmetro mais abrangente, o qual passou a designar-se *Organização, Método e Sentido Crítico*.

Esta competência deverá, então, permitir diferenciar os colaboradores em função da sua capacidade de analisar criticamente a informação relevante ao desempenho da sua função; seguir os procedimentos/instruções de trabalho previstos para a correta execução das tarefas; organizar as suas tarefas e/ou tomar decisões que lhes permitam otimizar o seu tempo e/ou das máquinas que utilizam (ou, no caso dos separadores de chapa, rentabilizar o tempo/máquinas dos colegas); e manter o local de trabalho organizado e limpo.

No que respeita à competência *Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa*, esta corresponde a uma versão mais abrangente da competência *Trabalho de equipa e cooperação*, a qual foi assinalada como relevante por 37% dos avaliados. Esta opção resulta de uma sugestão apresentada pelos Responsáveis de Produção e de Qualidade, aquando da discussão do primeiro esboço deste novo modelo, os quais consideraram pertinente incluir alguma medida do sentido de compromisso do avaliado para com a empresa. De resto, a média da competência *Responsabilidade e compromisso com o serviço* no questionário aplicado foi também de 3 (i.e., “*Muito importante para a minha função*”).

Assim, este critério valoriza de forma diferenciada os avaliados em função do seu sentido de compromisso para com a equipa de trabalho e a empresa; da sua capacidade de compreender a importância da sua função para o funcionamento da empresa, procurando cumprir com as obrigações inerentes ao seu posto de trabalho e responder às solicitações que lhe sejam colocadas; da sua capacidade de trabalho em equipa e entreadajuda e da sua atitude colaborante em relação aos outros colegas; e do seu contributo para a melhoria contínua da sua área funcional e/ou da empresa, através da sugestão de novas práticas de trabalho.

Por fim, a competência *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental* foi acrescentada, por sugestão própria, e acordo dos envolvidos, ao modelo proposto. Embora não tendo sido assinalada como estando entre as mais relevantes pelos inquiridos via questionário, a *orientação para a segurança* obteve uma média de 3 nesse instrumento de recolha de dados (i.e., “*Muito importante para a minha função*”). A opção pela inclusão deste critério no modelo de

avaliação prende-se com o facto de a empresa atribuir grande importância à sua política de certificação pela Qualidade (o que implica o cumprimento rigoroso das normas de segurança e ambientais) e também à constatação da existência de aspetos a melhorar a este nível (nomeadamente, algumas falhas no uso dos Equipamentos de Proteção Individual e alguns acidentes, embora de menor gravidade, ocorridos por falhas de segurança).

Assim, esta competência pretende avaliar os colaboradores pelo seu grau de cumprimento das normas e procedimentos de segurança e defesa ambiental e pela sua responsabilidade e cuidado na manipulação de máquinas, equipamentos e materiais, de modo a prevenir situações de risco.

Métodos de avaliação

Como se poderá depreender do que foi já mencionado, os métodos de avaliação utilizados representam uma conjugação de uma abordagem centrada nos resultados, a *Gestão por objetivos* (a que corresponde o parâmetro *Resultados*), com uma abordagem centrada nos comportamentos, as *escalas ancoradas em comportamentos e os incidentes críticos* (a que corresponde o parâmetro *Competências*, tendo em consideração que estas competências foram operacionalizadas com base em comportamentos observáveis).

Embora a *Gestão por objetivos* implique, habitualmente, a definição conjunta de objetivos entre avaliado e avaliador, neste caso essa definição teve por base os objetivos estratégicos já definidos pela empresa para o setor produtivo, numa lógica de alinhamento da Avaliação de Desempenho com a estratégia da organização. De qualquer modo, não representando estes objetivos nada de novo para os colaboradores, visto que fazia já parte do modelo anterior a avaliação das não conformidades (nos parâmetros *Qualidade no trabalho* e *Cumprimento Normativo*), esta ausência de negociação de objetivos não parece problemática. De futuro, contudo, qualquer definição de objetivos que se afaste desta lógica e represente uma mudança no que é esperado dos colaboradores deverá implicar este processo de negociação.

Os objetivos definidos são específicos, minimamente desafiantes, mensuráveis, delimitados à periodicidade mensal da avaliação e estão sob o controlo do avaliado¹³, conforme a literatura sugere (Becker et al., 2011; Caetano, 2008; Maddux, 2001).

¹³ Nos casos em que as não conformidades não sejam responsabilidade do colaborador, não são consideradas na sua avaliação.

Espera-se que, ao incluir na avaliação uma dimensão centrada nos resultados, definidos a partir dos objetivos estratégicos da empresa, seja possível motivar e orientar os colaboradores para o alinhamento do seu desempenho com as necessidades da organização. De facto, ao ser dado a conhecer ao colaborador as expectativas relativas ao seu desempenho para o ano em avaliação, este poderá autorregular a sua atividade, organizar o seu trabalho e estabelecer prioridades, aumentando assim a sua autonomia e responsabilidade. Por outro lado, o *feedback* relativo aos resultados que consegue atingir em cada mês permite-lhe identificar por si próprio os desvios do seu nível de desempenho e, eventualmente, formas de os corrigir (Almeida, 1996; Caetano, 1998, 2008).

No que respeita à componente da avaliação centrada nos comportamentos, o modelo apresentado socorre-se de dois métodos complementares: as *escalas ancoradas em comportamentos* e as listagens de *incidentes críticos*. Assim, para cada competência a avaliar foram definidas escalas que incluíam descrições comportamentais relativas a diferentes graus de demonstração da competência, desde *Competência não demonstrada* (pontuação 1) a *Competência demonstrada a um nível elevado* (pontuação 5)¹⁴. O método dos incidentes críticos, por sua vez, foi proposto, tal como acontecia no modelo anterior, para o registo dos episódios de desempenho particularmente positivos ou negativos dos colaboradores, em relação a cada uma das competências avaliadas, servindo estes para definir a classificação a atribuir e dar *feedback* aos avaliados. De resto, aliás, este método é também usado para o registo das não conformidades internas (parâmetro *Resultados*).

Todavia, para que se pudesse aproximar das abordagens centradas nos comportamentos (por oposição às tão criticadas abordagens centradas na personalidade), a avaliação das competências teria que implicar a sua operacionalização com base em comportamentos observáveis e ajustados às atividades requeridas pelos objetivos da organização, ou seja, em âncoras comportamentais relevantes (Caetano, 2008). A literatura sugere uma série de procedimentos para a construção destas âncoras comportamentais, envolvendo preferencialmente um grupo heterogéneo constituído por especialistas nas funções em avaliação, superiores e seus subordinados. Assim, após a identificação das dimensões a avaliar, dever-se-ia produzir afirmações gerais que definissem os vários níveis de desempenho para cada critério de avaliação

¹⁴ Cf. Capítulo 11 - Documento de suporte 1.

(e.g., excelente, bom, mediano...), bem como descrições de comportamentos (âncoras) exemplificativos de cada nível. Estas âncoras comportamentais deveriam depois ser associadas, por juízes independentes (i.e., que não tivessem participado nas fases anteriores), a cada uma das dimensões a avaliar, sendo eliminadas aquelas que se revelassem ambíguas. Este processo culminaria com o julgamento, pelos elementos do grupo, do nível de desempenho (e.g., excelente, bom, mediano...) a que deveria corresponder cada uma das âncoras entretanto associadas às dimensões em avaliação, calculando-se a cotação média dada pelo grupo e mantendo-se apenas as âncoras com desvio padrão em torno de 1 (Caetano, 1998).

Embora estes procedimentos constituíssem a forma ideal de operacionalizar as competências em indicadores comportamentais observáveis, objetivos e consensuais, a complexidade e morosidade inerentes aos mesmos tornou impossível a sua aplicação no projeto aqui apresentado. Optou-se, então, por uma alternativa mais simples, mas que, ainda assim, se procurou aproximar tanto quanto possível do cenário ideal. Esta alternativa consistiu em elencar descritivos comportamentais exemplificativos de cada competência e de cada nível de desempenho a partir dos dados recolhidos no processo de observação participante, da consulta dos incidentes críticos registados na Avaliação de Desempenho de janeiro a setembro de 2015, e da análise de outros modelo de avaliação de competências, nomeadamente o Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública - SIADAP (Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro). Estes descritivos foram, então, apresentados aos vários avaliadores, num formato de escala vertical, variando entre 1 (*Competência não demonstrada*) e 5 (*Competência demonstrada a um nível elevado*), tendo-lhes sido solicitada a sua validação e/ou apresentação de sugestões de reformulação. De resto, a adequação destes descritivos comportamentais foi ainda testada, posteriormente, durante o teste piloto (do qual se falará mais adiante), tendo efetivamente sido sujeitos a algumas reformulações.

Fontes de avaliação

Tendo em consideração a recomendação da literatura de recorrer, sempre que possível, a diferentes avaliadores, de forma a obter perspectivas diversas do desempenho do avaliado (Schraeder et al., 2007; Thomas & Bretz, 1994), optou-se pelo envolvimento de vários

intervenientes no sistema de avaliação proposto, i.e., uma avaliação 360°. Assim, este sistema envolve processos de heteroavaliação por vários responsáveis e também de autoavaliação.

Relativamente à autoavaliação, esta deverá ser realizada no início de cada ano, previamente à já referida reunião de balanço anual. Nessa altura, os avaliados deverão preencher um formulário de autoavaliação, a partir do qual reflitam sobre o seu desempenho no ano anterior, de forma estruturada, orientada e objetiva e, simultaneamente, partilhem com o avaliador a sua perceção sobre os fatores que mais influenciaram, positiva ou negativamente, o seu desempenho ao longo do ano. Este documento deverá depois ser analisado pelo Responsável de Produção e discutido em conjunto na referida reunião anual. Desta forma, espera-se promover uma maior motivação, perceção de justiça e aceitação do sistema por parte dos avaliados, bem como o seu envolvimento mais ativo no processo de avaliação e de gestão do seu próprio desempenho (Aguinis, 2009; Farh et al., 1988; Gomes et al., 2008).

Embora o ideal fosse repetir este procedimento em todos os momentos de heteroavaliação (i.e., mensalmente), tal tornaria o modelo extremamente trabalhoso e impraticável, pelo que se optou pela sua inclusão apenas no momento de balanço anual.

Quanto aos procedimentos de heteroavaliação, estes envolverão, mensalmente, vários avaliadores: Responsável de Produção, Responsável de RH, Responsável de Qualidade, Diretor Geral, chefes de turno e responsáveis de secção. A lógica inerente a esta seleção alargada de avaliadores é a de que este papel seja sempre desempenhado pelos superiores de cada avaliado que estejam em melhor posição de avaliar cada parâmetro. Assim, no caso concreto dos parâmetros de avaliação já definidos para o ano de 2016, o esquema proposto foi o seguinte:

Quadro 4. Avaliadores responsáveis pela avaliação de cada parâmetro

Parâmetro	Avaliadores
Objetivo 1 <i>Não conformidades internas</i>	Responsável Qualidade Responsável Produção
Objetivo 2 <i>Não conformidades externas</i>	NB: Apesar de a avaliação ser feita por aqueles responsáveis, compete aos chefes de turno e responsáveis de secção registar os incidentes críticos relevantes para o Objetivo 1
Competência 1	Responsável de Recursos Humanos

Parâmetro	Avaliadores
<i>Pontualidade</i>	
Competência 2 <i>Absentismo</i>	
Competência 3 <i>Destreza/Agilidade</i>	Diretor Geral Responsável Produção NB: Apesar de a avaliação ser feita por aqueles responsáveis, compete aos chefes de turno e responsáveis de secção registar toda a informação que possa ser relevante para a avaliação deste parâmetro (e.g., atrasos ou adiantamentos percebidos em relação ao planeamento; causas alheias aos colaboradores que contribuíram para eventuais atrasos) e mesmo propor uma classificação ¹⁵
Competência 4 <i>Organização, método e sentido crítico</i>	Chefes de turno ou responsáveis de secção NB: Apesar de a avaliação ser feita por aqueles chefes/ responsáveis, todos devem registar os incidentes críticos relevantes que tenham oportunidade de observar
Competência 5 <i>Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa</i>	Chefes de turno ou responsáveis de secção NB: Apesar de a avaliação ser feita por aqueles chefes/ responsáveis, todos devem registar os incidentes críticos relevantes que tenham oportunidade de observar
Competência 6 <i>Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental</i>	Chefes de turno ou responsáveis de secção NB: Apesar de a avaliação ser feita por aqueles chefes/ responsáveis, todos devem registar os incidentes críticos relevantes que tenham oportunidade de observar

Sublinha-se, no entanto, que todas as propostas de Avaliação de Desempenho apresentadas pelos chefes de turno/responsáveis de secção deverão ser submetidas à validação final do Responsável de Produção (que assume, assim, o papel de *Coordenador da avaliação*), de forma a assegurar a homogeneização das avaliações. Contudo, sempre que este entenda proceder a alguma alteração na proposta de avaliação apresentada pelos chefes de turno/responsáveis de secção, deverá reunir com os mesmos e discutir com eles a alteração pretendida, assegurando sempre que os fatores que pesaram nesta alteração e que não estavam a ser considerados pelos chefes de turno/responsáveis de secção ficam claros no formulário de avaliação utilizado. Caso os chefes de turno/responsáveis de secção e o Responsável de Produção tenham opiniões divergentes em relação a algum colaborador e, pela aplicação dos critérios de avaliação, não consigam chegar a

¹⁵ Apesar de serem os chefes de turno e responsáveis de secção quem mais oportunidades tem de observar o desempenho dos colaboradores nesta dimensão, ficou decidido que, embora estes proponham uma classificação neste parâmetro, tal classificação será sempre validada pelo Diretor Geral e Responsável de Produção. Assim, estes deverão valorizar os colaboradores que tenham conseguido terminar dentro do tempo previsto tarefas que foram já planeadas para tempos de produção inferiores ao normal, considerando, nestes casos, que o tempo cumprido foi inferior ao esperado para a tarefa, embora não inferior ao planeado. Uma vez que os chefes de turno e responsáveis de secção não têm acesso a este tipo de informação relativa ao planeamento, terão de ser o Diretor Geral e o Responsável de Produção a assumir esta validação da classificação final desta competência.

acordo relativamente à pontuação a atribuir, deve o Diretor Geral ser chamado a intervir como *moderador*, assumindo um papel imparcial e isento e apoiando todos na tomada de decisão com base em critérios o mais objetivos, claros e transparentes possível.

Procedimentos e formulários de avaliação

Procurando assegurar a simplicidade e facilidade de compreensão e aplicação dos procedimentos e formulários de avaliação, conforme sugerido na literatura (Almeida, 1996; Caetano, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006; Kane et al., 2013; Longenecker & Fink, 1999), optou-se por manter, sempre que possível, alguns dos procedimentos e formulários do modelo anterior.

Assim, manteve-se a lógica de registo regular dos incidentes críticos relevantes para a avaliação e a atribuição de classificações, no final do mês, com base em tais incidentes. Contudo, ao contrário do que acontecia no modelo anterior, em que o registo dos incidentes e respetiva avaliação final era efetuado para todos os colaboradores no mesmo documento, decidiu-se criar uma ficha de avaliação mensal para cada avaliado, de modo a facilitar o posterior envio individualizado, via *email*, dos resultados aos colaboradores. Nesta ficha foi incorporada uma fórmula de cálculo automático do resultado final da avaliação, a partir das classificações atribuídas a cada objetivo/competência, tornando assim o processo mais simples para os avaliadores¹⁶. A atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores com resultados mais elevados foi também um procedimento inalterado no novo modelo proposto.

Tal como acontecia anteriormente, decidiu-se também manter a utilização de documentos de análise mensal e anual dos resultados da avaliação (construídos automaticamente pelo Excel a partir das fichas de avaliação individual), de modo a permitir uma análise mais macro de tais resultados e da sua evolução ao longo do tempo, especialmente por parte do responsável de RH, do Responsável de Produção e do Diretor Geral, para quem esta perspetiva global é uma fonte de informação importante.

Contudo, quatro procedimentos fundamentais representam uma novidade em relação ao modelo anterior: a reunião de homogeneização das avaliações; a possibilidade de reclamação por

¹⁶ De referir que a empresa está a considerar a possibilidade de desenvolver, com o apoio do Responsável de Informática, um programa informático de apoio ao sistema de Avaliação de Desempenho, que torne ainda mais simples e automatizados os procedimentos de registo de informação, avaliação, envio dos resultados e consulta de mapas-resumo dos resultados.

parte dos avaliados; a reunião de balanço anual (e respetivas implicações para o futuro do colaborador); e a divulgação trimestral e anual dos resultados globais da avaliação.

Em relação à primeira, esta deverá ser realizada nos primeiros 3 meses de aplicação deste modelo, com a participação do responsável de produção e dos chefes de turno/responsáveis de secção. O objetivo desta reunião será rever as propostas de avaliação de todos os colaboradores para os três últimos parâmetros (os quais serão avaliados por avaliadores diferentes, consoante a secção e o turno do avaliado), no sentido de assegurar que todos estão a ser avaliados com o mesmo grau de exigência. Este período de adaptação de três meses, com realização das referidas reuniões, poderá ser encurtado ou prolongado se este alinhamento de perceções entre avaliadores for conseguido antes ou depois deste tempo.

Relativamente ao segundo procedimento, decidiu-se que o novo modelo deveria prever a possibilidade de reclamação dos avaliados relativamente ao resultado da sua avaliação, bem como a resposta, em tempo útil, a tal reclamação. Para tal, foi criado especificamente um formulário para preenchimento pelos avaliados.

No que concerne à reunião de balanço anual, e conforme mencionado anteriormente, esta deverá constituir um momento privilegiado de reflexão conjunta sobre o desempenho passado do avaliado e eventuais fatores que possam ter contribuído (positiva ou negativamente) para o mesmo, bem como de definição de um *plano de desenvolvimento individual* do colaborador. Esta reunião, por sua vez, implicará a utilização de dois formulários de avaliação construídos para este novo modelo: um documento de suporte à autoavaliação, a ser preenchido pelos avaliados previamente a esta reunião; e outro de suporte à análise do desempenho anual do colaborador, construído por referência às fichas de avaliação mensal de cada colaborador. Estes documentos implicam reduzida manipulação por parte dos avaliadores (o primeiro está já construído e tem apenas que ser entregue, em papel, a todos os avaliados; o segundo é quase todo ele construído automaticamente, tendo apenas que ser preenchida uma parte inicial, relativo ao número total de não conformidades pelas quais o avaliado foi responsável), o que permite evitar a complexidade dos procedimentos.

Uma vez que constitui uma finalidade deste sistema de avaliação a sua utilização enquanto fonte de informação para vários processos de tomada de decisão administrativos, decidiu-se também nesta etapa que os resultados deste balanço anual deveriam também ter implicações não apenas em termos de prémios de desempenho, mas também ao nível da progressão na carreira,

benefícios e promoções. Desta forma, pretendia-se compensar os colaboradores que evidenciem desempenhos satisfatórios ou acima do esperado, de forma consistente e regular ao longo do ano. Contudo, no caso particular da atribuição de prémios de desempenho anual, ficou também definido que esta ficaria dependente do nível de realização dos objetivos de faturação da empresa, uma vez que a empresa só estará em condições de premiar anualmente os colaboradores se tiver conseguido também ela atingir o nível de desempenho pretendido, para o qual os colaboradores (principalmente aqueles com níveis de desempenho mais elevados) também contribuíram, mesmo que indiretamente.

Por último, neste novo modelo foram ainda propostos procedimentos de divulgação trimestral e anual dos resultados globais da Avaliação de Desempenho do setor produtivo (salvaguardando-se a confidencialidade nominal da avaliação), de modo a permitir a reflexão generalizada sobre os níveis de desempenho atingidos.

Teste piloto ao modelo proposto

De acordo com o sugerido por vários autores (e.g., Aguinis, 2009; Caetano, 2008), a implementação de um novo modelo de Avaliação de Desempenho não poderá avançar sem que o mesmo seja submetido a um teste prático, denominado de teste piloto. Com efeito, apesar de a conceção de todo o modelo ter seguido as recomendações existentes na literatura e ter envolvido os vários intervenientes no processo de avaliação da empresa, só uma simulação prévia permitiria avaliar a sua validade global, a sua adequação e praticabilidade, e o seu potencial impacto nos avaliados e na organização (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Kane et al., 2013). Uma vez que esta simulação prévia não deveria ainda ter implicações reais para os avaliados, nomeadamente ao nível dos prémios de desempenho (Caetano, 2008), optou-se pela sua implementação de forma oficiosa. Assim, foi solicitado aos avaliadores que, para além do registo habitual de incidentes críticos relativos aos 6 parâmetros do modelo anterior, procedessem também ao registo de episódios relevantes para o novo modelo (sendo muitos deles coincidentes, apesar de o seu registo ser feito em parâmetros com nomes diferentes), embora só os primeiros fossem efetivamente considerados para a atribuição dos prémios mensais.

Este período de teste piloto, que teve a duração de 1 mês, foi fundamental para aprimorar, em primeiro lugar, os descritivos comportamentais das competências em avaliação. Com efeito, e

no caso concreto das últimas três competências (*Organização, método e sentido crítico; Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa; e Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*), o teste piloto permitiu sinalizar a necessidade de reformular o modo como estas eram pontuadas. A título de exemplo, refira-se o caso da competência *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*, a qual estava inicialmente enunciada conforme o Quadro 5.

Quadro 5. Formulação inicial (prévia ao teste piloto) da competência *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*

COMPETÊNCIA 6:		
Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental		
(Grau em que o colaborador compreende e integra na sua atividade profissional as normas de segurança e ambientais definidas pela empresa, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais)		
Critérios de avaliação	5 Comp. Demonstrada a um nível elevado	Se, no mês em avaliação, o colaborador cumpriu sempre e de uma forma particularmente preocupada e responsável (i.e., mais do que o esperado), com as normas de segurança e ambientais
	3 Comp. Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o trabalhador evidenciou habitualmente os seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> •Cumprir com as normas e procedimentos de segurança e defesa ambiental previamente definidas para o seu posto de trabalho e para a empresa em geral, as quais se encontram devidamente afixadas •Teve um comportamento profissional cuidadoso e responsável, de modo a prevenir situações que pusessem em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente •Utilizou máquinas, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança
	1 Comp. não demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador raramente ou nunca evidenciou os comportamentos referidos no ponto anterior.

Assim, tinham sido listados vários comportamentos considerados exemplificativos da competência e considerou-se que a demonstração habitual de tais comportamentos deveria corresponder a uma pontuação intermédia (3 - *Competência demonstrada*). A pontuação máxima, por sua vez, deveria ser atribuída a quem evidenciasse sempre e de uma forma particularmente preocupada e responsável (i.e., mais do que o esperado), tais comportamentos; e a pontuação mínima a quem raramente ou nunca os evidenciasse. Esta formulação, de resto, havia tido como

referência o Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), no qual a pontuação máxima é atribuída quando se considera que os comportamentos descritos foram demonstrados “*a um nível elevado*”.

Contudo, tendo-se constatado que os episódios particularmente positivos ou particularmente negativos de desempenho nesta competência não deveriam ocorrer com elevada frequência (i.e., a generalidade dos colaboradores evidenciam habitualmente os comportamentos referidos no nível de desempenho 3 - *Competência Demonstrada*), esta formulação não permitiria diferenciar os colaboradores em função de episódios pontuais (mas ainda assim relevantes) de desempenho diferenciado ao nível da segurança e ambiente. Além disso, o critério assim formulado não previa a possibilidade de, durante o mesmo mês, o colaborador ter evidenciado um comportamento positivo particularmente relevante a este nível e, simultaneamente, ter falhado o cumprimento de alguma norma de segurança ou ambiental. Por último ainda, poderia torna-se difícil perceber em que situações atribuir a pontuação 3 ou a pontuação 5, visto que a diferença entre elas residia na frequência com que os comportamentos descritos eram evidenciados (*habitualmente* ou *sempre*) mas também no seu grau de relevância, definido subjetivamente [*“de uma forma particularmente preocupada e responsável (i.e., mais do que o esperado)”*]. Assim, procurou-se encontrar exemplos específicos e concretos de comportamentos que, relativamente a esta competência, deveriam ser valorizados com pontuação superior.

Por estas razões, revelou-se pertinente reformular este critério conforme o Quadro 6, com posterior validação dos vários avaliadores, em particular do Responsável de Qualidade, Ambiente e HST.

Desta forma, se o avaliado cumprir sempre as normas de segurança e ambientais enunciadas, deverá receber a pontuação 3; contudo, a esta pontuação dever-se-ão somar dois pontos se o colaborador tiver permitido evitar alguma situação de risco e subtrair dois pontos se tiver evidenciado alguma falha no cumprimento das referidas normas.

Quadro 6. Formulação final (posterior ao teste piloto) da competência *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*

COMPETÊNCIA 6:	
Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental	
(Grau em que o colaborador compreende e integra na sua atividade profissional as normas de segurança e ambientais definidas pela empresa, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais)	
Aumentar 2 pontos (máx. 5)...	... se, no mês em avaliação, o colaborador contribuiu para evitar potenciais situações de risco (ex.: detetou e alertou para uma falha de segurança ou ambiental; informou da falta de uma proteção coletiva; ajudou a evitar algum acidente; deu sugestões pertinentes para melhorar as condições/normas de segurança e ambientais da empresa).
Critérios de avaliação (Começar a leitura dos critérios a partir da pontuação 3)	<p>Se, no mês em avaliação, o trabalhador evidenciou sempre os seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpriu com as normas e procedimentos de segurança e defesa ambiental previamente definidas para o seu posto de trabalho e para a empresa em geral, as quais se encontram devidamente afixadas; • Teve um comportamento profissional cuidadoso e responsável, de modo a prevenir situações que pusessem em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente; • Utilizou máquinas, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.
3 Comp. Demonstrada	
Diminuir 2 pontos (máx.1)...	... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, no cumprimento das normas de segurança e ambientais referidas na pontuação 3 (ex.: se o colaborador partiu uma ferramenta por uso indevido; se bateu com o empilhador contra as máquinas; se não usou os <i>EPIs</i> ; se não fez, ou fez erradamente, a separação dos resíduos;...).

O mesmo procedimento de reformulação foi seguido nas competências *Organização, método e sentido crítico e Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa*, nas quais a formulação inicial seguia a mesma lógica da competência *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*, aqui exemplificada. Em ambas as competências, o teste piloto ajudou a elencar mais comportamentos exemplificativos de diferentes níveis de desempenho em cada uma.

No caso concreto da competência *Organização, método e sentido crítico*, esta foi ainda reformulada na sequência de uma solicitação do Diretor Geral e do Responsável de Produção. Com efeito, embora a empresa tivesse implementado um sistema informático de apoio à produção no qual deveria ser feito o registo de todas as operações realizadas, na prática este registo era exigido de uma forma menos rigorosa e exigente na serralharia e lacagem do que nas outras secções (conforme supramencionado). Contudo, constituía intenção da empresa que tal registo começasse a ser feito em todas as secções de forma mais detalhada do que era até então, mesmo nas secções

onde já era prática este registo (e.g., a cada tarefa ou pausa que o colaborador realize deverá corresponder um registo da mesma no sistema no exato momento em que aconteça e não apenas no seu final, como era feito até então). Por esta razão também, a empresa dotou, entretanto, todos os postos de trabalho de equipamentos informáticos em número suficiente para dar resposta a esta necessidade. Assim, pretendia-se que a Avaliação de Desempenho constituísse um meio de incentivar os colaboradores a procederem a este registo cada vez mais rigoroso, detalhado e *on time* no sistema informático de todas as operações. Por esta razão, decidiu-se que, por um período de transição de 6 meses, os colaboradores irão ser valorizados, com pontuação superior, sempre que o façam (sem penalização quando não o fizerem); contudo, ao fim deste período, considerar-se-á que esta constitui uma obrigação inerente à sua função, passando os colaboradores a ser penalizados quando não a cumprem.

Também o objetivo de *redução do custo das não conformidades externas* sofreu alterações. Com efeito, na sequência do teste piloto e da concomitante definição final dos Indicadores de Qualidade da empresa para o ano de 2016, concluiu-se que o custo das não conformidades não seria uma boa medida do desempenho do colaborador, já que algumas das não conformidades não implicam um custo direto para a empresa, nomeadamente quando o cliente se disponibiliza para corrigir o problema detetado ou aceitar a encomenda mesmo não conforme. Deste modo, considerou-se mais adequado avaliar estas não conformidades através dos mesmos indicadores utilizados para as não conformidades externas, nomeadamente, o seu número e gravidade.

No que respeita aos resultados da avaliação (e seu posterior impacto nos colaboradores, nomeadamente ao nível dos prémios de desempenho), o teste piloto evidenciou-se fundamental a dois níveis.

Em primeiro lugar, revelou a necessidade de valorizar de forma diferenciada os parâmetros *Pontualidade* e *Assiduidade*, considerados menos relevantes para o desempenho do colaborador do que todos os restantes. Assim, em vez de o resultado final da avaliação derivar do cálculo de uma média aritmética simples das classificações de todos os parâmetros, passou a ser calculado a partir de uma média ponderada, de acordo com a seguinte regra: *Pontualidade* e *Assiduidade*: 8% cada; restantes parâmetros: 14% cada.

Em segundo lugar, a análise dos resultados do teste piloto permitiu concluir também sobre a necessidade de testar várias conjunções de classificações possíveis em cada parâmetro, de modo a tomar uma decisão consciente e fundamentada relativamente ao ponto de corte para atribuição dos prémios de desempenho. Assim, após vários testes a este nível, os pontos de corte definidos foram aqueles apresentados no quadro seguinte.

Quadro 7. Ponto de corte para atribuição de prémio de desempenho

Média ponderada	Menção qualitativa	Implicações na atribuição de prémio
Igual ou sup. a 4.40 pontos	Desempenho Superior às Expectativas	Prémio de 50€
3.30 - 4.39 pontos	Desempenho Satisfatório	Prémio de 25€
Inferior a 3.30 pontos	Desempenho Insatisfatório	Sem prémio

Conforme se poderá depreender, todas as alterações referidas foram discutidas e validadas com os vários avaliadores e, principalmente, com o Diretor Geral.

Na sequência de todas estas alterações, decidiu-se prolongar o teste piloto por mais 1 mês, considerando agora o novo modelo com as alterações referidas. Pretende-se desta forma submeter o modelo a uma validação final. No capítulo seguinte, é então resumido o modelo validado até ao momento, partindo dos instrumentos de avaliação criados.

11. Apresentação do modelo em validação

De todas as etapas anteriormente descritas culminou o modelo que agora aqui se apresenta¹⁷ (o qual poderá ainda vir a sofrer alterações na sequência do segundo teste piloto), materializado nos seguintes instrumentos de suporte à sua implementação:

- Parâmetros de Avaliação para o ano de 2016 (cf. Documento de suporte 1);

¹⁷ Uma vez que o modelo aqui apresentado difere apenas em pequenos aspetos do modelo descrito nas páginas 62 a 79 (i.e., o modelo concebido antes do teste piloto), o mesmo será aqui lembrado de forma muito sintética, de modo a não repetir exaustivamente informação já descrita nas referidas páginas. Assim, apenas se descreve aqui em maior pormenor aspetos que não tenham sido mencionados anteriormente. De resto, os instrumentos de avaliação apresentados constituem já uma forma de apresentação esquemática do referido modelo.

- *Ficha de avaliação mensal (cf. Documento de suporte 2);*
- *Exemplos de comportamentos a registar na avaliação (cf. Documento de suporte 3);*
- *Folha de notas para registo imediato de incidentes críticos (cf. Documento de suporte 4);*
- *Declaração de não concordância com a Avaliação de Desempenho (cf. Documento de suporte 5)*
- *Ficha de autoavaliação anual (cf. Documento de suporte 6);*
- *Ficha de balanço anual (cf. Documento de suporte 7);*
- *Mapas de resumo mensal (cf. Documento de suporte 8) e anual (cf. Documento de suporte 9) da avaliação;*
- *Resumo trimestral/anual da avaliação - documento para divulgação (cf. Documento de suporte 10).*

Relativamente aos parâmetros de avaliação (cf. Documento de suporte 1), relembramos que aqueles que aqui se propõem reportam ao ano de 2016, podendo vir a ser reformulados nos próximos anos, caso os objetivos da empresa para o setor produtivo ou a natureza das funções avaliadas sofram alterações que assim o justifiquem. Desta forma, o sistema de Avaliação de Desempenho a implementar deverá desenvolver-se em ciclos anuais, de fevereiro a janeiro, devendo ser discutidos com os trabalhadores no início do ano os parâmetros de avaliação a aplicar no ano transato e devendo ser enviado, por *email*, o resultado dessa discussão materializado num documento semelhante ao apresentado no Documento de suporte 1.

Documento de suporte 1. Parâmetros de Avaliação para o ano de 2016

AVALIAÇÃO MENSAL DE DESEMPENHO

Ano em avaliação ⁽¹⁾	2016
Data da definição dos parâmetros de avaliação (a ser aplicados no mês seguinte) ⁽¹⁾	Abril de 2016

⁽¹⁾ Por questões relacionadas com a definição do plano estratégico da empresa, os parâmetros aqui definidos passarão a ser aplicados no mês seguinte à sua definição. No(s) mês(es) anterior(es), a avaliação incidiu sobre os parâmetros de avaliação definidos para o ano anterior.

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO MENSAL

IMPORTANTE: Em cada mês, apenas poderão ser avaliados os colaboradores que tenham trabalhado mais de metade dos dias de trabalho previstos para o seu turno/horário.

OBJETIVOS DEFINIDOS PARA O ANO EM AVALIAÇÃO

OBJETIVO 1:

Diminuir as não conformidades internas (i.e., detetadas na Produção) para um máximo de 1 não conformidade não grave (conforme tabela classificativa em anexo) por colaborador e por mês

NB1: Consideram-se *não conformidades* todas as falhas/defeitos reais ou potenciais no serviço/produto final (isto é, quando o serviço/produto final não está conforme o pedido do cliente; ou quando o colaborador não cumpre procedimentos/instruções de trabalho, do que podem resultar falhas/defeitos no serviço/produto final, desperdício de matéria prima ou outros problemas na gestão da produção) [Exemplos: peças com defeito ou não conformes; processo de produção incompleto; falhas no controlo dimensional...]

NB2: Quando as não conformidades forem originadas por fatores alheios ao colaborador (ex.: defeito da matéria prima; incumprimento de algum procedimento - ex.: controlo dimensional - por ordem do superior hierárquico), as mesmas não devem ser consideradas para a sua avaliação, visto não serem da sua responsabilidade direta.

NB3: Quando uma não conformidade é considerada responsabilidade de vários colaboradores, a mesma deve ser considerada na Avaliação de Desempenho de todos e não apenas do colaborador do "fim da linha", que não detetou o erro (ex.: embalagem).

Critérios de avaliação	5 Obj. Superado	Se, no mês em avaliação, não se registou qualquer não conformidade da responsabilidade do colaborador.
	4 Obj. Quase Superado	N/A
	3 Obj. Atingido	Se, no mês em avaliação, foi registada uma não conformidade interna não grave (conforme tabela classificativa em anexo), mas foi o próprio colaborador a detetar o seu erro e a atuar em conformidade, com consentimento da chefia.
	2 Obj. Quase Atingido	Se, no mês em avaliação, foi registada uma não conformidade interna não grave (conforme tabela classificativa em anexo), a qual não foi detetada pelo próprio colaborador.
	1 Obj. Não Atingido	Se, no mês em avaliação, foram registadas duas ou mais não conformidades internas não graves (conforme tabela classificativa em anexo) ou se foi registada pelo menos uma não conformidade interna grave (conforme tabela classificativa em anexo).
Avaliador(es):		Responsável de Produção e Responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança
Peso na avaliação:		14%

OBJETIVO 2:

Diminuir as não conformidades externas (i.e., detetadas e reclamadas pelos clientes) para um máximo de 1 não conformidade não grave (conforme tabela classificativa em anexo) por colaborador e por mês

NB1: Quando as não conformidades forem originadas por fatores alheios ao colaborador (ex.: defeito da matéria prima; incumprimento de algum procedimento - ex.: controlo dimensional - por ordem do superior hierárquico), as mesmas não devem ser consideradas para a avaliação do colaborador, visto não serem da sua responsabilidade direta.

NB2: Quando uma não conformidade é considerada responsabilidade de vários colaboradores, a mesma deve ser considerada na Avaliação de Desempenho de todos e não apenas do colaborador do "fim da linha", que não detetou o erro (ex.: embalagem).

Critérios de avaliação	5 Obj. Superado	Se, no mês em avaliação, o colaborador não foi considerado responsável por qualquer não conformidade externa.
	4 Obj. Quase Superado	N/A
	3 Obj. Atingido	Se, no mês em avaliação, o colaborador foi responsável por uma não conformidade externa não grave (conforme tabela classificativa em anexo).
	2 Obj. Quase Atingido	N/A
	1 Obj. Não Atingido	Se, no mês em avaliação, o colaborador foi responsável por duas ou mais não conformidades externas não graves ou por, pelo menos, uma não conformidade externa grave (conforme tabela classificativa em anexo).
Avaliador(es):		Responsável de Produção e Responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança
Peso na avaliação:		14%

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO

COMPETÊNCIA 1:**Pontualidade**

(Grau em que o colaborador cumpre com as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere ao registo de ponto e cumprimento de horários de trabalho)

NB1: Se, por motivo alheio à sua vontade, o colaborador não conseguir registar a sua entrada/saída, deverá imediatamente entrar em contacto com o Responsável de Recursos Humanos ou, na ausência deste, com o chefe de turno/responsável de secção, de modo a corrigir a situação. Nos casos de esquecimento de marcação de ponto, o Responsável de Recursos Humanos envia uma mensagem de *email* ao colaborador a informar que foi registada uma falha no registo de ponto, com as devidas implicações na Avaliação de Desempenho.

NB2: O registo de ponto deve ser feito após ser vestida a farda de trabalho e antes da troca da mesma. O incumprimento desta regra interna será considerado uma falha ao nível da pontualidade.

NB3: Atrasos por períodos superiores a 30 minutos são considerados faltas e contabilizados na Competência *Assiduidade*.

Critérios de avaliação	5 Comp. Demonstrada a um nível elevado	Se, no mês em avaliação, o colaborador registou sempre as entradas e saídas, depois de devidamente fardado, foi sempre pontual e iniciou o seu trabalho, habitualmente, 10 min ou mais antes da hora.
-------------------------------	---	---

	4 Comp. Demonstrada a um nível relevante	Se, no mês em avaliação, o colaborador registou sempre as entradas e saídas, depois de devidamente fardado e foi sempre pontual.
	3 Comp. Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador incorreu em uma falha ao nível da pontualidade [i.e., atrasou-se uma vez, por período igual ou inferior a 30 minutos, ou não registou uma vez o ponto ou registou uma vez o ponto sem estar fardado].
	2 Comp. parcialmente Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador incorreu em duas falhas ao nível da pontualidade (atraso, falta de registo de ponto ou registo de ponto sem farda).
	1 Comp. não demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador incorreu em três ou mais falhas ao nível da pontualidade (atraso, falta de registo de ponto ou registo de ponto sem farda).
Avaliador(es):		Responsável de Recursos Humanos
Peso na avaliação:		8%

COMPETÊNCIA 2:		
Assiduidade		
(Grau em que o colaborador cumpre com as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à presença regular no local de trabalho, sem faltas)		
NB1: No caso de falta imprevista (ex.: situação urgente de doença; morte de familiar), desde que seja apresentado documento justificativo válido e idóneo, considera-se como se tivesse ocorrido aviso prévio.		
NB2: Consideram-se faltas todas as ausências ao trabalho, saídas antecipadas ou atrasos superiores a 30 minutos (atrasos iguais ou inferiores a 30 minutos serão considerados no critério <i>Pontualidade</i>).		
Critérios de avaliação	5 Comp. Demonstrada a um nível elevado	Se, no mês em avaliação, o colaborador nunca faltou.
	4 Comp. Demonstrada a um nível relevante	N/A
	3 Comp. Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador faltou até duas vezes, num máximo de 8 horas (ou 12 horas, no caso de uma falta em horário de 12h ao fim de semana), com justificação válida e aviso prévio.
	2 Comp. parcialmente Demonstrada	N/A
	1 Comp. não demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador faltou três ou mais vezes ou mais de 8 horas no total (ou 12 horas, no caso de faltas em horário de 12h ao fim de semana), com justificação válida e aviso prévio; ou se faltou pelo menos uma vez sem justificação válida ou sem aviso prévio.
Avaliador(es):		Responsável de Recursos Humanos
Peso na avaliação:		8%

COMPETÊNCIA 3:**Destreza/Agilidade**

(Grau em que o colaborador demonstra destreza, agilidade e rapidez no desempenho das suas tarefas, identificando rapidamente o que é pretendido a partir das orientações recebidas e executando as suas tarefas dentro dos tempos previstos/normais para as tarefas em causa)

NB1: No caso concreto dos separadores de chapa, considera-se que os mesmos demoraram mais tempo do que o previsto/esperado para a tarefa em causa quando os colegas tiveram que esperar por matéria prima/processos que não colocaram, atempadamente, nos locais onde eram necessários

NB2: Os colaboradores nunca deverão ser prejudicados na sua avaliação por se atrasarem no cumprimento das suas tarefas em virtude de fatores fora do seu controlo/responsabilidade (ex.: avarias nas máquinas; tempo perdido a auxiliar outros colegas, a pedido das chefias; no caso do embalamento, muitos retrabalhos em peças produzidas, com defeitos, pelos colegas; no caso dos separadores de chapa, falta de baterias nos empilhadores devido ao seu não carregamento pelo colega do turno anterior ou empilhadores insuficientes para todo o serviço...)

Critérios de avaliação <i>(Começar a leitura dos critérios a partir da pontuação 3)</i>	Aumentar 1 ponto (no máximo até 5)...	... por cada tarefa/operação/encomenda que o colaborador consiga terminar em (significativamente) menos tempo do que o previsto/normal para as tarefas em causa.
	3 Comp. Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador conseguiu sempre compreender rapidamente as orientações recebidas (ordens de produção, <i>checklists</i> , orientações das chefias) e terminar as tarefas dentro do tempo previsto/normal para as tarefas em causa.
	Diminuir 1 ponto (no máximo até 1)...	... por cada tarefa/operação/encomenda que o colaborador termine em (significativamente) mais tempo do que o previsto/normal para as tarefas em causa.
Avaliador(es):		Diretora Geral e Responsável de Produção (com colaboração dos chefes de turno/responsáveis de secção)
Peso na avaliação:		14%

COMPETÊNCIA 4:**Organização, método e sentido crítico**

(Grau em que o colaborador é organizado, metódico e evidencia sentido crítico na análise da informação relevante ao desempenho da sua função)

Critérios de avaliação <i>(Começar a leitura dos critérios a partir da pontuação 3)</i>	Aumentar 2 pontos (no máximo até 5)...	... se, no mês em avaliação, o colaborador evidenciou capacidade de análise crítica da informação relevante ao desempenho da sua função (ex.: antes de começar a produzir, detetou que a matéria-prima que lhe foi entregue não era a correta ou que as ordens de produção/ <i>checklist's</i> / programação/ desenhos/ não estavam corretos e alertou as chefias, assim prevenindo erros e desperdícios de tempo e matéria-prima; tomou decisões rápidas e corretas em processos ou tarefas novas/não rotineiras e mais difíceis do que o habitual).
	Aumentar 1 ponto (no máximo até 5)...	... se, no mês em avaliação, o colaborador efetuou, regularmente, o registo de operações no Regoper (1).

	<p style="text-align: center;">3 Comp. Demonstrada</p>	<p>Se, no mês em avaliação, o trabalhador evidenciou sempre os seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurou que tinha as condições (ferramentas, materiais...) necessárias à realização do seu trabalho, de modo a evitar interrupções desnecessárias a meio das tarefas (ou, no caso de um separador de chapa, assegurou que os colegas tinham, atempadamente, o material necessário para o seu trabalho e deixou o material organizado por ordem de corte); • Seguiu os procedimentos/instruções de trabalho previstos para a correta execução das tarefas; • Organizou as suas tarefas e/ou tomou decisões de forma a otimizar o seu tempo e/ou das máquinas que utiliza (ou, no caso dos separadores de chapa, otimizar o seu tempo e o tempo dos colegas), em função das prioridades (ex.: sem comprometer o cumprimento de prazos, organizou os processos de acordo com a sua duração, de modo a evitar paragens das máquinas durante as pausas para refeição; sem comprometer o cumprimento de prazos, organizou a ordem dos processos em função da matéria prima que tinha disponível, de modo a não ficar parado à espera da matéria prima apropriada para o processo seguinte; sem comprometer o cumprimento de prazos, juntou processos semelhantes de modo a evitar a troca frequente de materiais/ ferramentas/equipamentos; no caso dos separadores de chapa, escolheu o melhor momento para efetuar o carregamento do empilhador; escolheu o método mais apropriado para o desempenho da tarefa; organizou o trabalho em função das prioridades...); • Manteve o local de trabalho organizado e limpo, bem como os diversos produtos e materiais que utilizou.
	<p style="text-align: center;">Diminuir 1 ponto (no máximo até 1)...</p>	<p>... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, nos comportamentos referidos na pontuação 3 (ex.: se manteve o local de trabalho sujo e desorganizado; se falhou o cumprimento de algum procedimento/instrução de trabalho, embora não suficientemente grave para ser considerado uma não conformidade (2); se não detetou parâmetros de corte não otimizados; no caso de um separador de chapa, se não deixou o material organizado por ordem de corte ou se não carregou o empilhador ou não o fez na melhor altura;...).</p>
<p style="text-align: center;">Avaliador(es):</p>	<p style="text-align: center;">Chefe(s) de turno ou Responsável de Secção</p>	
<p style="text-align: center;">Peso na avaliação:</p>	<p style="text-align: center;">14%</p>	

(1) O registo regular das operações no Regoper será valorizado com 1 ponto adicional durante um período de 6 meses, a contar da entrada em vigor do presente modelo, visto considerar-se necessário um período de adaptação a este procedimento. No final destes 6 meses, este registo regular passará a ser considerado uma tarefa obrigatória e inerente à própria função, pelo que deixará de ser premiado com 1 ponto adicional e passará a ser penalizado com 1 ponto o não registo regular e correto.

(2) Quando o colaborador falha no cumprimento de um procedimento/instrução de trabalho e a situação é suficientemente grave para ser considerada uma não conformidade (na dúvida, esclarecer com o Responsável da Qualidade), tal deve ser registado apenas no Objetivo 1 (Não conformidades detetadas na Produção) e não nesta competência, para que o colaborador não seja duplamente penalizado

COMPETÊNCIA 5:**Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa**

(Grau em que o colaborador reconhece o contributo da sua atividade para o funcionamento da sua área funcional, e da empresa em geral, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma responsável, com espírito de equipa e de compromisso)

<p>Critérios de avaliação (Começar a leitura dos critérios a partir da pontuação 3)</p>	<p>Aumentar 2 pontos (no máximo até 5)...</p>	<p>... se, no mês em avaliação, o colaborador sugeriu novas práticas/métodos de trabalho que tenham contribuído para a melhoria contínua da sua área funcional e/ou da empresa, em geral;</p> <p>... se no mês em avaliação, o colaborador resolveu algum problema não diretamente inerente à sua função (ex.: reparação de uma máquina ou equipamento que não era esperado que soubesse reparar);</p> <p>... se, no mês em avaliação, o colaborador assumiu autonomamente uma função que não era sua (ex.: substituiu um colega de outra secção/com outras funções) e demonstrou um bom desempenho;</p> <p>... se, no mês em avaliação, o colaborador evidenciou responsabilidade e sentido de compromisso acima do esperado (ex.: disponibilizou-se voluntariamente, mas com a obrigatória autorização da chefia, para prolongar o seu horário de trabalho para ajudar a terminar uma tarefa/encomenda urgente; disponibilizou-se para substituir um colega ou fazer horas-extra, mesmo sendo-lhe pedido poucas horas antes ou na própria hora).</p>
	<p>Aumentar 1 ou 2 pontos (no máximo até 5)...</p>	<p>...se, no mês em avaliação, o colaborador ajudou a identificar algum erro/falha numa tarefa/processo não realizado por si (ex.: apercebeu-se da falta de uma peça numa máquina produzida por outro(s) colega(s) e alertou o(s) colega(s) e/ou a chefia; apercebeu-se de peças mal quinadas/cortadas/pintadas por outro colega e alertou-o e/ou à chefia) - <i>Aumentar 1 ponto</i>; se, além de identificar o erro/falha, o colaborador também corrigiu ou ajudou a corrigir o problema - <i>Aumentar 2 pontos</i>.</p>
	<p>3 Comp. Demonstrada</p>	<p>Se, no mês em avaliação, o colaborador evidenciou habitualmente os seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstrou compreender a importância da sua função para o funcionamento da empresa, procurando cumprir com as obrigações inerentes ao seu posto de trabalho; • Demonstrou compreender a importância da sua função para o funcionamento da empresa, procurando responder às solicitações que lhe foram colocadas, dentro das suas capacidades/possibilidades, com prontidão e disponibilidade (ex.: mostrou-se disponível para responder a um pedido da chefia para flexibilizar/prolongar o seu horário, sem interferir com outros compromissos extraprofissionais, de modo a dar resposta a uma situação urgente; mostrou-se disponível para auxiliar ocasionalmente em pequenas tarefas que, embora não correspondendo às suas funções habituais, eram adequadas às suas capacidades, qualificações ou categoria profissional); • Demonstrou reconhecer a importância do trabalho em equipa e da entreaajuda para o alcançar dos objetivos da empresa, partilhando informações e conhecimentos com os colegas, sempre que estes foram importantes para melhorar a qualidade do trabalho/productividade; • Teve habitualmente uma atitude colaborante, de não competição, em relação aos outros colegas (e não apenas do seu setor); • Contribuiu para manter um bom ambiente de trabalho; • Cumpriu com as normas gerais de conduta internas, as quais se encontram devidamente afixadas.
	<p>Diminuir 1 ponto (no máximo até 1)...</p>	<p>... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, nos comportamentos referidos na pontuação 3 (ex.: se o colaborador se recusou a ajudar algum colega ou a partilhar com ele informações relevantes para o desempenho da função; se evidenciou comportamentos de competição, em vez de colaboração, para com os colegas; se falhou no cumprimento das suas obrigações, por exemplo, ausentando-se do seu local de trabalho sem justificação e/ou por motivos não relacionados com o trabalho; se se recusou a um pedido da chefia para realizar uma tarefa que, embora não habitual,</p>

	estava dentro das suas capacidades, qualificações ou categoria profissional; se se mostrou indisponível para flexibilizar/prolongar o seu horário de trabalho, sem preocupação em apresentar uma justificação válida; ...).
Avaliador(es):	Chefe(s) de turno ou Responsável de Secção
Peso na avaliação:	14%

COMPETÊNCIA 6:	
Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental	
(Grau em que o colaborador compreende e integra na sua atividade profissional as normas de segurança e ambientais definidas pela empresa, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais)	
	<p>Aumentar 2 pontos (no máximo até 5)...</p> <p>... se, no mês em avaliação, o colaborador contribuiu para evitar potenciais situações de risco (ex.: detetou e alertou para uma falha de segurança ou ambiental; informou da falta de uma proteção coletiva; ajudou a evitar algum acidente; deu sugestões pertinentes para melhorar as condições/normas de segurança e ambientais da empresa).</p>
	<p>3 Comp. Demonstrada</p> <p>Se, no mês em avaliação, o trabalhador evidenciou sempre os seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpriu com as normas e procedimentos de segurança e defesa ambiental previamente definidas para o seu posto de trabalho e para a empresa em geral, as quais se encontram devidamente afixadas; • Teve um comportamento profissional cuidadoso e responsável, de modo a prevenir situações que pusessem em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente; • Utilizou máquinas, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.
	<p>Diminuir 2 pontos (no máximo até 1)...</p> <p>... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, no cumprimento das normas de segurança e ambientais referidas na pontuação 3 (ex.: se o colaborador partiu uma ferramenta por uso indevido; se bateu com o empilhador contra as máquinas; se não usou os EPI's; se não fez, ou fez erradamente, a separação dos resíduos;...).</p>
Avaliador(es):	Chefe(s) de turno ou Responsável de Secção
Peso na avaliação:	14%

2. POSSÍVEIS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO MENSAL

Resultados da avaliação <u>mensal</u>		
Média das pontuações de todos os parâmetros	Menção qualitativa	Implicações da avaliação mensal
Igual ou superior a 4.40 pontos	Desempenho Superior às Expectativas	Prémio de 50€
3.30 - 4.39 pontos	Desempenho Satisfatório	Prémio de 25€
Inferior a 3.30 pontos	Desempenho Insatisfatório	Sem prémio

3. COMUNICAÇÃO E CONFIDENCIALIDADE DA AVALIAÇÃO

É da responsabilidade do **Departamento de Recursos Humanos** a comunicação individualizada dos resultados da avaliação aos avaliados, através do envio, via *email*, da ficha de avaliação mensal. Dado o **caráter confidencial da avaliação**, todos os avaliadores ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria, podendo discutir os resultados da avaliação de cada colaborador apenas com o próprio ou com a restante equipa de avaliadores.

É também o Departamento de Recursos Humanos que responde perante os avaliados pelo processo e resultados da avaliação. Assim, quaisquer dúvidas a este respeito deverão ser esclarecidas diretamente junto deste Departamento, o qual se encarrega também pela receção e tratamento de eventuais reclamações que os colaboradores entendam apresentar.

BALANÇO ANUAL DE DESEMPENHO

1. PARÂMETROS DO BALANÇO ANUAL

O balanço anual pretende avaliar o desempenho global dos colaboradores ao longo de um ano, premiando aqueles que demonstrem um desempenho consistentemente positivo. Embora os parâmetros sejam os mesmos da avaliação mensal, a forma de cálculo da avaliação final obedece às seguintes regras:

- Nos parâmetros *Competências* (*Pontualidade; Assiduidade; Destreza/Agilidade; Organização, Método e Sentido Crítico; Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa; e Orientação para a Segurança e Responsabilidade Ambiental*), a classificação anual será a média dos resultados mensais obtidos pelo colaborador em cada competência;
- Nos parâmetros *Objetivos* (não conformidades internas e externas), a classificação anual obedecerá aos seguintes critérios:

OBJETIVO 1: Diminuir as não conformidades internas (i.e., detetadas na Produção) para um máximo de 6 não conformidades anuais ¹⁸		
Critérios de avaliação	5 Obj. Superado	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável, no máximo, por 2 não conformidades internas
	4 Obj. Quase Superado	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 3 a 4 não conformidades internas
	3 Obj. Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 5 a 6 não conformidades internas
	2 Obj. Quase Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 7 a 8 não conformidades internas
	1 Obj. Não Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 9 ou mais não conformidades internas
OBJETIVO 2: Diminuir as não conformidades externas (i.e., detetadas e reclamadas pelos clientes) para um máximo de 2 não conformidades anuais ¹⁸		
Critérios de avaliação	5 Obj. Superado	Se, no ano em avaliação, o colaborador não foi responsável por qualquer não conformidade externa
	4 Obj. Quase Superado	N/A
	3 Obj. Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por, no máximo, 2 não conformidades externas
	2 Obj. Quase Atingido	N/A
	1 Obj. Não Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por mais do que 2 não conformidades externas

¹⁸ Estes números são provisórios, devendo ainda ser validados antes da entrada em vigor do modelo final.

2. POSSÍVEIS RESULTADOS DO BALANÇO ANUAL

Resultados do balanço <u>anual</u>		
Média das avaliações dos 12 meses anteriores	Menção qualitativa	Implicações para o trabalhador
Igual ou superior a 4.40 pontos	Desempenho Superior às Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> * Prémio anual de valor a definir, dependente do nível de execução dos objetivos de faturação da empresa para o ano em avaliação (*) * Escolha de um dia de férias extra * Progressão na carreira de acordo com os prazos definidos no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Possibilidade de enriquecimento/ampliação funcional, mediante necessidades futuras da empresa * Definir plano de formação e desenvolvimento
3.30 - 4.39 pontos	Desempenho Satisfatório	<ul style="list-style-type: none"> * Prémio anual de valor a definir, dependente do nível de execução dos objetivos de faturação da empresa para o ano em avaliação (*) * Progressão na carreira de acordo com os prazos definidos no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Possibilidade de enriquecimento/ampliação funcional, mediante necessidades futuras da empresa * Definir plano de formação e desenvolvimento
Inferior a 3.30 pontos	Desempenho Insatisfatório	<ul style="list-style-type: none"> * Condicionamento da progressão na carreira, conforme previsto no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Definir plano de formação e desenvolvimento, incluindo obrigatoriamente medidas corretivas do desempenho (ex.: formação no posto de trabalho, tutoria, mobilidade funcional) (***)

(*) **IMPORTANTE:** Os prémios anuais apenas serão atribuídos no caso de a empresa ter atingido, para o ano a que se refere a avaliação, os seus objetivos estratégicos ao nível da faturação. Daqui se depreende que a empresa só estará em condições de premiar anualmente os colaboradores se tiver conseguido também ela atingir o nível de desempenho pretendido, para o qual os colaboradores (principalmente aqueles com níveis de desempenho mais elevados) também contribuíram, mesmo que indiretamente.

(**) O Contrato Coletivo de Trabalho do setor (Cláusula 19.ª) prevê a progressão na carreira dos profissionais do 2º e 3º escalões ao fim de um determinado período de serviço efetivo na mesma categoria e escalão. Esta progressão, contudo, apenas ocorrerá se lhe forem reconhecidos pelo empregador os conhecimentos e prática adequados para a promoção, constituindo, então, a Avaliação de Desempenho uma fonte de informação neste processo. Assim, os trabalhadores com avaliação anual igual ou superior a 3,30 pontos deverão progredir na carreira dentro dos prazos previstos. Já para os trabalhadores com avaliações anuais inferiores a 3,30 pontos, depreende-se que não possuem os "*conhecimentos e prática adequados à promoção*", pelo que a progressão na carreira fica condicionada até que a sua avaliação seja igual ou superior àquele valor em anos posteriores.

(***) Sempre que um trabalhador apresente uma avaliação anual inferior a 3,30 pontos (*i.e.*, "*Desempenho Insatisfatório*"), é fundamental que se desenvolvam todos os esforços no sentido de o apoiar no desenvolvimento das competências necessárias ao correto desempenho da sua função, seja por via de formação, tutoria ou outras medidas corretivas. Caso o trabalhador apresente avaliação anual inferior a 3,30 pontos por três anos consecutivos, mesmo depois da aplicação das medidas corretivas mais adequadas, e se se constatar que tal se deve claramente a falta de interesse e esforço do trabalhador, poderá a empresa aplicar as disposições legais vigentes relativas ao despedimento por justa causa [cf. alínea d) do ponto 2 do art.º 351º do Código do Trabalho, a qual determina que o "*desinteresse repetido pelo cumprimento, com a diligência devida, de obrigações inerentes ao exercício do cargo ou posto de trabalho a que [o trabalhador] está afeto*" pode constituir justa causa de despedimento].

ANEXO

Tabela Classificativa da Gravidade das Não Conformidades

NB: Consideram-se não conformidades *todas as falhas/defeitos reais ou potenciais no serviço/produto final (i.e., quando o serviço/produto final não está conforme o pedido do cliente; ou quando o colaborador não cumpre procedimentos/instruções de trabalho, do que podem resultar falhas/defeitos no serviço/produto final, desperdício de matéria prima ou outros problemas na gestão da produção)*

NÃO CONFORMIDADES GRAVES

(Exemplos) (1)

Peças com defeito ou não conformes com o desenho técnico/ordem de produção, quando o custo previsto de retrabalho for igual ou superior a 50€ (ex.: com rebarba; mal quinadas/ escareadas/ roscadas/ pintadas/ soldadas/ construídas; com cotas erradas; fora da esquadria; com deformações; com oxidação/ferrugem; com furos deformados/contornos pequenos; com mau acabamento; empenadas; com marcas/riscos; com óleo; com pormenores em falta; com furos defeituosos; peças em número diferente do que foi pedido pelo cliente; sem furos/soldas previstos na ordem de produção; com *popnuts* errado...)

Desperdício/danificação de matéria-prima, quando o custo previsto for igual ou superior a 50€ (ex.: cortar 2 chapas ao mesmo tempo; carregar chapa por cima de interiores de chapa cortada anteriormente, originando corte defeituoso; deixar cair chapa, originando riscos ou empenos; não limpar chapa antes de a carregar com o *lift master* e ela cair...)

Peças ok e não ok misturadas

Guias mal preenchidas/incompletas/com dados errados

Falha no registo de dados nas *checklist's* ou nos processos (ex.: assinalar peças como cortadas/quinadas/roscadas/lacadas/montadas/soldadas sem o terem feito; retalhos não inseridos no sistema; não dar baixa da matéria prima; dar baixa da matéria prima errada; não assinalar quantidade por lote na folha de rosto do processo...)

Processo de produção incompleto, isto é, peças embaladas quando ainda faltava passar por algum setor

Separação/utilização de matéria-prima errada (ex.: material diferente, de lote errado ou de espessura diferente do previsto; material que estava cativado para outro processo; trocar retalhos e não garantir que chegavam)

Acondicionamento indevido das peças/encomendas que originam peças não conformes ou falta de peças (detetado pelo cliente)

Falhas no controlo dimensional, quando originam produtos não conformes (ex.: não fazer/registar controlo dimensional; controlo dimensional registado não corresponder ao real; fazer controlo dimensional de 100 em 100 peças ou mais; não efetuar o controlo dimensional do primeiro corte; peças no limite da tolerância...)

NÃO CONFORMIDADES NÃO GRAVES

(Exemplos) (1)

Peças com defeito ou não conformes com o desenho técnico/ordem de produção, quando o custo previsto de retrabalho for inferior a 50€ (ex.: com rebarba; mal quinadas/ escareadas/ roscadas/ pintadas/ soldadas/ construídas; com cotas erradas; fora da esquadria; com deformações; com oxidação/ferrugem; com furos deformados/contornos pequenos; com mau acabamento; empenadas; com marcas/riscos; com óleo; com pormenores em falta; com furos defeituosos; peças em número diferente do que foi pedido pelo cliente; sem furos/soldas previstos na ordem de produção; com *popnuts* errado...)

Desperdício/danificação de matéria-prima, quando o custo previsto for inferior a 50€ (ex.: cortar 2 chapas ao mesmo tempo; carregar chapa por cima de interiores de chapa cortada anteriormente, originando corte defeituoso; deixar cair chapa, originando riscos ou empenos; não limpar chapa antes de a carregar com o *lift master* e ela cair...)

Falhas no controlo dimensional, quando não originam produtos não conformes (ex.: não fazer/registar controlo dimensional; controlo dimensional registado não corresponder ao real; fazer controlo dimensional de 100 em 100 peças ou mais; não efetuar o controlo dimensional do primeiro corte; peças no limite da tolerância...)

Peças perdidas nas máquinas

Peças/chapas/encomendas sem identificação ou com identificação incorreta ou placas com referências trocadas

Não comunicação de peças rejeitadas para produzir o que falta

Falha nos registos de manutenção (embora realizada a manutenção)

Processo de produção incompleto, isto é, peças com etapas/processo fechado quando ainda faltava passar por algum setor

Retalhos não guardados ou guardados no sítio errado

Acondicionamento indevido das peças/encomendas/matéria-prima (detetado internamente)

Matéria-prima misturada ou marcada como separada quando não o está

**O QUE NÃO DEVE SER CONSIDERADO UMA NÃO CONFORMIDADE E DEVE SER CONSIDERADO NOUTROS CRITÉRIOS
(Exemplos)**

Dificuldades na otimização do tempo de produção das máquinas (ex.: deixar parar uma máquina de corte laser na hora de almoço com chapas de mais de 30min) - a considerar no parâmetro "*Organização, método e sentido crítico*"

Separador de chapa não ter o material organizado por ordem de corte - a considerar no parâmetro "*Organização, método e sentido crítico*"

Não arquivo de processos da semana - a considerar no parâmetro "*Organização, método e sentido crítico*"

(1) Qualquer não conformidade não incluída nesta lista de exemplos será classificada como grave ou não grave consoante a sua semelhança com os exemplos acima apresentados para os dois níveis de gravidade.

O Documento de suporte 1 esquematiza muito do que foi referido anteriormente a propósito da conceção do modelo de avaliação. Concretamente, trata-se de um modelo com periodicidade mensal, que define parâmetros de avaliação centrados nos resultados das funções individuais dos colaboradores (a diminuição das não conformidades internas e externas) e nas competências relevantes para a sua função (*Pontualidade; Assiduidade; Destreza/Agilidade; Organização, Método e Sentido Crítico; Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa; e Orientação para a Segurança e Responsabilidade Ambiental*). Cada um dos parâmetros deverá ser classificado, pelo superior que se encontra em melhor posição de o avaliar, de entre os seguintes avaliadores: Responsável de Qualidade, Responsável de Produção, Diretor Geral, Responsável de RH, chefes de turno e responsáveis de secção.

No que respeita aos parâmetros avaliados pelos chefes de turno e/ou responsáveis de secção, a escolha exata de quais os chefes de turno ou responsáveis a avaliar cada colaborador deverá ter em consideração quem, no mês em avaliação, mais oportunidades teve de observar o desempenho de cada avaliado. Sempre que nenhum dos chefes/responsáveis consiga observar o desempenho de algum colaborador na maior parte do seu horário de trabalho, o papel de avaliador deverá ser assumido, em conjunto, pelos chefes/responsáveis que mais contactaram com esse colaborador no mês em avaliação. O quadro seguinte sumaria esta proposta:

Quadro 8. Avaliadores responsáveis por cada secção e turno

Avaliados		Avaliadores
Secção	Horário	
Lacagem Serralharia ¹⁹ Armazém ²⁰	Todos os turnos	Responsável de secção (Uma vez que os responsáveis de secção laboram em horário normal e estes colaboradores vão alternando entre turnos durante o mesmo mês, aqueles têm oportunidade de trabalhar diretamente com os vários colaboradores e observar o seu comportamento com bastante frequência; por esta razão, devem estes responsáveis ser os seus avaliadores, embora considerando sempre registos que os chefes de turno façam em horários em que os mesmos não se encontram ao serviço)
Restantes secções	Turno da manhã Turno da tarde Turno da noite	Respetivo chefe de turno (Caso o colaborador mude de turno durante o mês, será avaliado, em conjunto, pelos chefes dos turnos em que trabalhou)

¹⁹ Tendo sido recentemente nomeado um Responsável da Serralharia, este colaborador passará a participar no processo de Avaliação de Desempenho como avaliador dos colaboradores desta secção, diminuindo assim as dificuldades que os chefes de turno sentiam na avaliação destes colaboradores.

²⁰ Tendo sido redefinido o papel do Responsável de Armazém, que passará a ter um colaborador a auxiliá-lo nas tarefas de receção e expedição, libertando-o para um acompanhamento mais próximo dos colaboradores do embalamento e separadores de chapa, este retomará, então, o seu papel de avaliador dos colaboradores da sua secção.

Avaliados		Avaliadores
Secção	Horário	
(sem um responsável designado)	Horário normal	Chefes do turno da manhã e da tarde, em conjunto
	Turno de fim-de-semana	Chefes de turno que, no mês em causa, mais oportunidades tiveram para observar os colaboradores

A avaliação de todos os parâmetros por cada um dos avaliadores deverá ser feita de acordo com uma escala de 5 pontos, em que a pontuação máxima corresponde a um desempenho acima do esperado, conforme explicado anteriormente. Contudo, pelas características dos parâmetros avaliados, a forma como se classifica o desempenho do avaliado dentro desta escala diverge nos vários parâmetros.

Assim, nos parâmetros mais facilmente quantificáveis (i.e., não conformidades internas e externas, pontualidade e assiduidade) estão claramente identificadas as situações, mutuamente exclusivas, em que os avaliados deverão ser classificados em cada nível de desempenho (de 1 a 5).

Por sua vez, os restantes parâmetros, em que os indicadores de medida são objetivos mas não mutuamente exclusivos (e.g., o avaliado pode ter ajudado a evitar uma situação de risco e, simultaneamente, ter evidenciado uma falha no cumprimento de uma norma ambiental), estão construídos de modo a que cada comportamento relevante do avaliado, seja positivo ou negativo, possa ser considerado para aumentar ou diminuir a sua pontuação no parâmetro em análise. Desta forma, a classificação final resulta da soma e subtração, a partir da pontuação 3, dos pontos a que corresponde cada comportamento relevante considerado.

Contudo, como se poderá verificar pela análise do Documento de suporte 1, a pontuação correspondente a cada comportamento relevante não é a mesma em todos os parâmetros (e.g., no parâmetro Destreza/Agilidade, cada situação de tempo de produção inferior ao esperado tem valor de 1 ponto positivo, enquanto que um comportamento de prevenção de situações de risco já terá valor de 2 pontos positivos, no parâmetro *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*). Esta diferenciação considera a *frequência* e *valor* dos comportamentos em questão.

Assim, no caso concreto do parâmetro *Destreza/Agilidade*, dado que, ao longo de um mês, o colaborador tem várias oportunidades para evidenciar um desempenho acima (ou abaixo) do esperado (concretamente, tem tantas oportunidades quanto o número de operações ou encomendas que faça, o qual é sempre bastante elevado), considerou-se mais razoável atribuir a cada episódio de desempenho superior ou inferior ao esperado uma pontuação de 1. Pelo contrário, no parâmetro *Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental*, em que as oportunidades para prevenir situações de risco não ocorrem com tanta frequência (não se espera sequer que ocorram todos os meses), considerou-se que faria mais sentido tais situações valerem 2 pontos.

Outros comportamentos foram diferenciados em função do seu *valor*. Assim, uma situação em que o colaborador ajuda a corrigir um erro de um colega deverá corresponder a uma pontuação superior à de uma situação em que apenas identifique o erro, mas não colabore na sua resolução. Além disso, à exceção do último parâmetro, em que cada falha do colaborador corresponde a 2 pontos negativos, nos outros parâmetros os episódios de desempenho negativo valem apenas 1 ponto negativo. O objetivo desta diferenciação foi o de valorizar os episódios de desempenho positivos mais do que penalizar os negativos. A única exceção a esta regra ocorre, então, no último parâmetro, já que se considera que uma falha no cumprimento de normas ambientais e, principalmente, de segurança poderá ter consequências muito graves para o trabalhador ou para a empresa (e.g., acidentes de trabalho), pelo que se justifica que tais situações sejam penalizadas com 2 pontos negativos.

Conforme se depreende do que foi referido, a avaliação dos vários parâmetros implica o registo regular de incidentes críticos relevantes na *Ficha de Avaliação Mensal* de cada colaborador (cf. Documento de suporte 2), sejam estes incidentes negativos ou positivos. Ressalva-se que este registo de incidentes críticos positivos, tanto quanto de negativos, é um componente fundamental do sistema de Avaliação de Desempenho. De facto, é fulcral que os avaliados e os avaliadores compreendam que o objetivo da Avaliação de Desempenho não é apenas sinalizar comportamentos desajustados em relação aos objetivos da empresa, mas também identificar e premiar os comportamentos que mais contribuem para alcançar esses objetivos. A Avaliação de Desempenho deve ajudar os colaboradores a desenvolver o seu potencial e a ser cada vez melhores no desempenho da sua função, mas para tal é necessário que lhes seja comunicado não só o que fazem mal e devem corrigir, mas também o que fazem bem e importa manter.

Documento de suporte 2. Ficha de avaliação mensal

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FICHA DE AVALIAÇÃO MENSAL

Avaliado:

Nome	
N.º Interno	
Secção/ Área Funcional	
Mês em avaliação	

⁽¹⁾ Por questões relacionadas com as datas de processamento salarial, a avaliação considera sempre o desempenho do avaliado do 25º dia do mês anterior ao 24º dia do mês em avaliação

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1 RESULTADOS

		(A preencher ao longo do mês)			(A preencher no final do mês)
OBJETIVOS DEFINIDOS PARA O ANO EM AVALIAÇÃO Descrição dos objetivos e respetivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ RESULTADOS VERIFICADOS (NB: As pontuações atribuídas na coluna "Avaliação" deverão estar justificadas nesta coluna com o registo dos incidentes críticos/resultados verificados que foram considerados para a sua atribuição)			AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)
OBJETIVO 1: Diminuir as não conformidades internas (i.e., detetadas na Produção) para um máximo de 1 não conformidade não grave (conforme tabela classificativa em anexo) por colaborador e por mês		DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE	Quem identificou?	GRAVIDADE DA NÃO CONFORMIDADE (de acordo com a tabela classificativa)	
<p>NB1: Consideram-se não conformidades todas as falhas/defeitos reais ou potenciais no serviço/produto final (isto é, quando o serviço/produto final não está conforme o pedido do cliente; ou quando o colaborador não cumpre procedimentos/instruções de trabalho, do que podem resultar falhas/defeitos no serviço/produto final, desperdício de matéria prima ou outros problemas na gestão da produção) [Exemplos: peças com defeito ou não conformes; documentação mal preenchida; falhas nos registos; processo de produção incompleto; falhas no controlo dimensional...]</p> <p>NB2: Quando as não conformidades forem originadas por fatores alheios ao colaborador (ex.: defeito da matéria prima; incumprimento de algum procedimento - ex.: controlo dimensional - por ordem do superior hierárquico), as mesmas não devem ser consideradas para a sua avaliação, visto não serem da sua responsabilidade direta.</p> <p>NB3: Quando uma não conformidade é considerada responsabilidade de vários colaboradores, a mesma deve ser considerada na Avaliação de Desempenho de todos e não apenas do colaborador do "fim da linha", que não detetou o erro (ex.: embalagem).</p>					
<i>Critérios de avaliação</i>	5 <i>Obj. Superado</i>	Se, no mês em avaliação, não se registou qualquer não conformidade da responsabilidade do colaborador.			
	4 <i>Obj. Quase Superado</i>	N/A			
	3 <i>Obj. Atingido</i>	Se, no mês em avaliação, foi registada uma não conformidade interna não grave (conforme tabela classificativa em anexo), mas foi o próprio colaborador a detetar o seu erro e a atuar em conformidade, com consentimento da chefia.			
	2 <i>Obj. Quase Atingido</i>	Se, no mês em avaliação, foi registada uma não conformidade interna não grave (conforme tabela classificativa em anexo), a qual não foi detetada pelo próprio colaborador.			
	1 <i>Obj. Não Atingido</i>	Se, no mês em avaliação, foram registadas duas ou mais não conformidades internas não graves (conforme tabela classificativa em anexo) ou se foi registada pelo menos uma não conformidade interna grave (conforme tabela classificativa em anexo).			

OBJETIVOS DEFINIDOS PARA O ANO EM AVALIAÇÃO Descrição dos objetivos e respetivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ RESULTADOS VERIFICADOS (NB: As pontuações atribuídas na coluna "Avaliação" deverão estar justificadas nesta coluna com o registo dos incidentes críticos/resultados verificados que foram considerados para a sua atribuição)		AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)	
OBJETIVO 2: Diminuir as não conformidades externas (i.e., detetadas e reclamadas pelos clientes) para um máximo de 1 não conformidade não grave (conforme tabela classificativa em anexo) por colaborador e por mês NB1: Quando as não conformidades forem originadas por fatores alheios ao colaborador (ex.: defeito da matéria prima; incumprimento de algum procedimento - ex.: controlo dimensional - por ordem do superior hierárquico), as mesmas não devem ser consideradas para a avaliação do colaborador, visto não serem da sua responsabilidade direta. NB2: Quando uma não conformidade é considerada responsabilidade de vários colaboradores, a mesma deve ser considerada na Avaliação de Desempenho de todos e não apenas do colaborador do "fim da linha", que não detetou o erro (ex.: embalagemto).		DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE	GRAVIDADE DA NÃO CONFORMIDADE (de acordo com a tabela classificativa)		
<i>Critérios de avaliação</i>	5 <i>Obj. Superado</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador não foi considerado responsável por qualquer não conformidade externa.			
	4 <i>Obj. Quase Superado</i>	N/A			
	3 <i>Obj. Atingido</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador foi responsável por uma não conformidade externa não grave (conforme tabela classificativa em anexo).			
	2 <i>Obj. Quase Atingido</i>	N/A			
	1 <i>Obj. Não Atingido</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador foi responsável por duas ou mais não conformidades externas não graves ou por, pelo menos, uma não conformidade externa grave (conforme tabela classificativa em anexo).			

1.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher ao longo do mês)

(A preencher no final do mês)

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO Descrição das competências e respetivos critérios de avaliação			INCIDENTES CRÍTICOS/ REGISTOS (Assinalar a data e descrever as ocorrências de desempenho particularmente positivo ou negativo, que justificam as pontuações atribuídas na coluna "Avaliação")		AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)
<p>COMPETÊNCIA 1: Pontualidade (Grau em que o colaborador cumpre com as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere ao registo de ponto e cumprimento de horários de trabalho)</p> <p>NB1: Se, por motivo alheio à sua vontade, o colaborador não conseguir registar a sua entrada/saída, deverá imediatamente entrar em contacto com o Responsável de Recursos Humanos ou, na ausência deste, com o chefe de turno/responsável de secção, de modo a corrigir a situação. Nos casos de esquecimento de marcação de ponto, o Responsável de Recursos Humanos envia uma mensagem de email ao colaborador a informar que foi registada uma falha no registo de ponto, com as devidas implicações na Avaliação de Desempenho. NB2: O registo de ponto deve ser feito após ser vestida a farda de trabalho e antes da troca da mesma. O incumprimento desta regra interna será considerado uma falha ao nível da pontualidade. NB3: Atrasos por períodos superiores a 30 minutos são considerados faltas e contabilizados na Competência Assiduidade.</p>			INCIDENTES/REGISTOS POSITIVOS	INCIDENTES/REGISTOS NEGATIVOS	
Critérios de avaliação	5 <i>Comp. Demonstrada a um nível elevado</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador registou sempre as entradas e saídas, depois de devidamente fardado, foi sempre pontual e iniciou o seu trabalho, habitualmente, 10 min ou mais antes da hora.			
	4 <i>Comp. Demonstrada a um nível relevante</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador registou sempre as entradas e saídas, depois de devidamente fardado e foi sempre pontual.			
	3 <i>Comp. Demonstrada</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador incorreu em uma falha ao nível da pontualidade [i.e., atrasou-se uma vez, por período igual ou inferior a 30 minutos, ou não registou uma vez o ponto ou registou uma vez o ponto sem estar fardado].			
	2 <i>Comp. parcialmente Demonstrada</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador incorreu em duas falhas ao nível da pontualidade (atraso, falta de registo de ponto ou registo de ponto sem farda).			
	1 <i>Comp. não demonstrada</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador incorreu em três ou mais falhas ao nível da pontualidade (atraso, falta de registo de ponto ou registo de ponto sem farda).			

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO Descrição das competências e respetivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ REGISTOS (Assinalar a data e descrever as ocorrências de desempenho particularmente positivo ou negativo, que justificam as pontuações atribuídas na coluna "Avaliação")
<p>Assiduidade (Grau em que o colaborador cumpre com as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à presença regular no local de trabalho, sem faltas)</p> <p>NB1: No caso de falta imprevista (ex.: situação urgente de doença; morte de familiar), desde que seja apresentado documento justificativo válido e idóneo, considera-se como se tivesse ocorrido aviso prévio. NB2: Consideram-se faltas todas as ausências ao trabalho, saídas antecipadas ou atrasos superiores a 30 minutos (atrasos iguais ou inferiores a 30 minutos serão considerados no critério <i>Pontualidade</i>).</p>		
Critérios de avaliação	5 Comp. Demonstrada a um nível elevado	Se, no mês em avaliação, o colaborador nunca faltou.
	4 Comp. Demonstrada a um nível relevante	N/A
	3 Comp. Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador faltou até duas vezes, num máximo de 8 horas (ou 12 horas, no caso de uma falta em horário de 12h ao fim de semana), com justificação válida e aviso prévio.
	2 Comp. parcialmente Demonstrada	N/A
	1 Comp. não demonstrada	Se, no mês em avaliação, o colaborador faltou três ou mais vezes ou mais de 8 horas no total (ou 12 horas, no caso de faltas em horário de 12h ao fim de semana), com justificação válida e aviso prévio; ou se faltou pelo menos uma vez sem justificação válida ou sem aviso prévio.

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO Descrição das competências e respetivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ REGISTOS (Assinalar a data e descrever as ocorrências de desempenho particularmente positivo ou negativo, que justificam as pontuações atribuídas na coluna "Avaliação")		AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)
Destreza/Agilidade (Grau em que o colaborador demonstra destreza, agilidade e rapidez no desempenho das suas tarefas, identificando rapidamente o que é pretendido a partir das orientações recebidas e executando as suas tarefas dentro dos tempos previstos/normais para as tarefas em causa)		INCIDENTES/REGISTOS POSITIVOS	INCIDENTES/REGISTOS NEGATIVOS	
NB1: No caso concreto dos separadores de chapa, considera-se que os mesmos demoraram mais tempo do que o previsto/esperado para a tarefa em causa quando os colegas tiveram que esperar por matéria prima/processos que não colocaram, atempadamente, nos locais onde eram necessários NB2: Os colaboradores nunca deverão ser prejudicados na sua avaliação por se atrasarem no cumprimento das suas tarefas em virtude de fatores fora do seu controlo/responsabilidade (ex: avarias nas máquinas; tempo perdido a auxiliar outros colegas, a pedido das chefias; no caso do embalamento, muitos retrabalhos em peças produzidas, com defeitos, pelos colegas; no caso dos separadores de chapa, falta de baterias nos empilhadores devido ao seu não carregamento pelo colega do turno anterior ou empilhadores insuficientes para todo o serviço...)				
	<i>Aumentar 1 ponto (no máximo até 5)...</i>	... por cada tarefa/operação/encomenda que o colaborador consiga terminar em (significativamente) menos tempo do que o previsto/normal para as tarefas em causa.		
	3 <i>Comp. Demonstrada</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador conseguiu sempre compreender rapidamente as orientações recebidas (ordens de produção, checklists, orientações das chefias) e terminar as tarefas dentro do tempo previsto/normal para as tarefas em causa.		
	<i>Diminuir 1 ponto (no máximo até 1)...</i>	... por cada tarefa/operação/encomenda que o colaborador termine em (significativamente) mais tempo do que o previsto/normal para as tarefas em causa.		

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO Descrição das competências e respetivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ REGISTOS (Assinalar a data e descrever as ocorrências de desempenho particularmente positivo ou negativo, que justificam as pontuações atribuídas na coluna "Avaliação")		AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)
COMPETÊNCIA 4: Organização, método e sentido crítico (Grau em que o colaborador é organizado, metódico e evidencia sentido crítico na análise da informação relevante ao desempenho da sua função)		INCIDENTES/REGISTOS POSITIVOS	INCIDENTES/REGISTOS NEGATIVOS	
Critérios de avaliação	Aumentar 2 pontos (no máximo até 5)...	... se, no mês em avaliação, o colaborador evidenciou capacidade de análise crítica da informação relevante ao desempenho da sua função (ex: antes de começar a produzir, detetou que a matéria-prima que lhe foi entregue não era a correta ou que as ordens de produção/ checklist's/ programação/ desenhos/ não estavam corretos e alertou as chefias, assim prevenindo erros e desperdícios de tempo e matéria-prima; tomou decisões rápidas e corretas em processos ou tarefas novas/não rotineiras e mais difíceis do que o habitual).		
	Aumentar 1 ponto (no máximo até 5)...	... se, no mês em avaliação, o colaborador efetuou, regularmente, o registo de operações no Sybus (1).		
	3 Comp. Demonstrada	Se, no mês em avaliação, o trabalhador evidenciou sempre os seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Assegurou que tinha as condições (ferramentas, materiais...) necessárias à realização do seu trabalho, de modo a evitar interrupções desnecessárias a meio das tarefas (ou, no caso de um separador de chapa, assegurou que os colegas tinham, atempadamente, o material necessário para o seu trabalho e deixou o material organizado por ordem de corte); • Seguiu os procedimentos/instruções de trabalho previstos para a correta execução das tarefas; • Organizou as suas tarefas e/ou tomou decisões de forma a otimizar o seu tempo e/ou das máquinas que utiliza (ou, no caso dos separadores de chapa, otimizar o seu tempo e o tempo dos colegas), em função das prioridades (ex.: sem comprometer o cumprimento de prazos, organizou os processos de acordo com a sua duração, de modo a evitar paragens das máquinas durante as pausas para refeição; sem comprometer o cumprimento de prazos, organizou a ordem dos processos em função da matéria prima que tinha disponível, de modo a não ficar parado à espera da matéria prima apropriada para o processo seguinte; sem comprometer o cumprimento de prazos, juntou processos semelhantes de modo a evitar a troca frequente de materiais/ferramentas/equipamentos; no caso dos separadores de chapa, escolheu o melhor momento para efetuar o carregamento do empilhador; escolheu o método mais apropriado para o desempenho da tarefa; organizou o trabalho em função das prioridades...); • Manteve o local de trabalho organizado e limpo, bem como os diversos produtos e materiais que utilizou. 		

<i>Critérios de avaliação</i>	<i>Diminuir 1 ponto (no máximo até 1)...</i>	... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, nos comportamentos referidos na pontuação 3 (ex.: se manteve o local de trabalho sujo e desorganizado; se falhou o cumprimento de algum procedimento/instrução de trabalho, embora não suficientemente grave para ser considerado uma não conformidade (2); se não detetou parâmetros de corte não otimizados; no caso de um separador de chapa, se não deixou o material organizado por ordem de corte ou se não carregou o empilhador ou não o fez na melhor altura;...).		
		(1) O registo regular das operações no Sybus será valorizado com 1 ponto adicional durante um período de 6 meses, a contar da entrada em vigor do presente modelo, visto considerar-se necessário um período de adaptação a este procedimento. No final destes 6 meses, este registo regular passará a ser considerado uma tarefa obrigatória e inerente à própria função, pelo que deixará de ser premiado com 1 ponto adicional e passará a ser penalizado com 1 ponto o não registo regular e correto. (2) Quando o colaborador falha no cumprimento de um procedimento/instrução de trabalho e a situação é suficientemente grave para ser considerada uma não conformidade (na dúvida, esclarecer com a Responsável da QAS), tal deve ser registado apenas no Objetivo 1 (Não conformidades detetadas na Produção) e não nesta competência, para que o colaborador não seja duplamente penalizado		

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO Descrição das competências e respetivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ REGISTOS (Assinalar a data e descrever as ocorrências de desempenho particularmente positivo ou negativo, que justificam as pontuações atribuídas na coluna "Avaliação")		AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)
COMPETÊNCIA 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa (Grau em que o colaborador reconhece o contributo da sua atividade para o funcionamento da sua área funcional, e da empresa em geral, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma responsável, com espírito de equipa e de compromisso)		INCIDENTES/REGISTOS POSITIVOS	INCIDENTES/REGISTOS NEGATIVOS	
Critérios de avaliação	<i>Aumentar 2 pontos (no máximo até 5)...</i>	... se, no mês em avaliação, o colaborador sugeriu novas práticas/métodos de trabalho que tenham contribuído para a melhoria contínua da sua área funcional e/ou da empresa, em geral; ... se no mês em avaliação, o colaborador resolveu algum problema não diretamente inerente à sua função (ex: reparação de uma máquina ou equipamento que não era esperado que soubesse reparar); ... se, no mês em avaliação, o colaborador assumiu autonomamente uma função que não era sua (ex: substituiu um colega de outra secção/com outras funções) e demonstrou um bom desempenho; ... se, no mês em avaliação, o colaborador evidenciou sentido de compromisso acima do esperado (ex.: disponibilizou-se voluntariamente, mas com a obrigatória autorização da chefia, para prolongar o seu horário de trabalho para ajudar a terminar uma tarefa/encomenda urgente; disponibilizou-se para substituir um colega ou fazer horas-extra, mesmo sendo-lhe pedido poucas horas antes ou na própria hora).		
	<i>Aumentar 1 ou 2 pontos (no máximo até 5)...</i>	... se, no mês em avaliação, o colaborador ajudou a identificar algum erro/falha numa tarefa/processo não realizado por si (ex.: apercebeu-se da falta de uma peça numa máquina produzida por outro(s) colega(s) e alterou o(s) colega(s) e/ou a chefia; apercebeu-se de peças mal quinadas/cortadas/pintadas por outro colega e alertou-o e/ou à chefia) - <i>Aumentar 1 ponto</i> ; se, além de identificar o erro/falha, o colaborador também corrigiu ou ajudou a corrigir o problema - <i>Aumentar 2 pontos</i> .		
	<i>3 Comp. Demonstrada</i>	Se, no mês em avaliação, o colaborador evidenciou habitualmente os seguintes comportamentos: • Demonstrou compreender a importância da sua função para o funcionamento da empresa, procurando cumprir com as obrigações inerentes ao seu posto de trabalho; • Demonstrou compreender a importância da sua função para o funcionamento da empresa, procurando responder às solicitações que lhe foram colocadas, dentro das suas capacidades/possibilidades, com prontidão e disponibilidade (ex: mostrou-se disponível para responder a um pedido da chefia para flexibilizar/prolongar o seu horário, sem interferir com outros compromissos extra-profissionais, de modo a dar resposta a uma situação urgente; mostrou-se disponível para auxiliar ocasionalmente em pequenas tarefas que, embora não correspondendo às suas funções habituais, eram adequadas às suas capacidades, qualificações ou categoria profissional); • Demonstrou reconhecer a importância do trabalho em equipa e da entajuda para o alcançar dos objetivos da empresa, partilhando informações e conhecimentos com os colegas, sempre que estes foram importantes para melhorar a qualidade do trabalho/productividade; • Teve habitualmente uma atitude colaborante, de não competição, em relação aos outros colegas (e não apenas do seu setor); • Contribuiu para manter um bom ambiente de trabalho; • Cumpriu com as normas gerais de conduta internas, as quais se encontram devidamente afixadas.		

Critérios de avaliação	Diminuir 1 ponto (no máximo até 1)...	... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, nos comportamentos referidos na pontuação 3 (ex: se o colaborador se recusou a ajudar algum colega ou a partilhar com ele informações relevantes para o desempenho da função; se evidenciou comportamentos de competição, em vez de colaboração, para com os colegas; se falhou no cumprimento das suas obrigações, por exemplo, ausentando-se do seu local de trabalho sem justificação e/ou por motivos não relacionados com o trabalho; se se recusou a um pedido da chefia para realizar uma tarefa que, embora não habitual, estava dentro das suas capacidades, qualificações ou categoria profissional; se se mostrou indisponível para flexibilizar/prolongar o seu horário de trabalho, sem preocupação em apresentar uma justificação válida; ...).		

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO Descrição das competências e respectivos critérios de avaliação		INCIDENTES CRÍTICOS/ REGISTOS (Assinalar a data e descrever as ocorrências de desempenho particularmente positivo ou negativo, que justificam as pontuações atribuídas na coluna "Avaliação")		AVALIAÇÃO (Pontuação de 1 a 5)
COMPETÊNCIA 6: Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental (Grau em que o colaborador compreende e integra na sua atividade profissional as normas de segurança e ambientais definidas pela empresa, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais)		INCIDENTES/REGISTOS POSITIVOS	INCIDENTES/REGISTOS NEGATIVOS	
<i>Aumentar 2 pontos (no máximo até 5)...</i>	... se, no mês em avaliação, o colaborador contribuiu para evitar potenciais situações de risco (ex.: detetou e alertou para uma falha de segurança ou ambiental; informou da falta de uma proteção coletiva; ajudou a evitar algum acidente; deu sugestões pertinentes para melhorar as condições/normas de segurança e ambientais da empresa).			
3 <i>Comp. Demonstrada</i>	Se, no mês em avaliação, o trabalhador evidenciou sempre os seguintes comportamentos: <ul style="list-style-type: none"> • Cumpriu com as normas e procedimentos de segurança e defesa ambiental previamente definidas para o seu posto de trabalho e para a empresa em geral, as quais se encontram devidamente afixadas; • Teve um comportamento profissional cuidadoso e responsável, de modo a prevenir situações que pusessem em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente; • Utilizou máquinas, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança. 			
<i>Diminuir 2 pontos (no máximo até 1)...</i>	... por cada falha do colaborador, no mês em avaliação, no cumprimento das normas de segurança e ambientais referidas na pontuação 3 (ex: se o colaborador partiu uma ferramenta por uso indevido; se bateu com o empilhador contra as máquinas; se não usou os EPI's; se não fez, ou fez erradamente, a separação dos resíduos;...).			

2. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

AVAL. FINAL	Resultado quantitativo (em pontos)	
	Resultado qualitativo	
	Prémio	

Justificação da não avaliação do colaborador (assinalar com um X)	Colaborador não cumpriu o número mínimo de dias de trabalho para ser avaliado (mais de metade dos dias de trabalho previstos para o seu turno/horário)	
	Outro (especificar): _____	

Observações	
-------------	--

3. CONFIDENCIALIDADE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E ESCLARECIMENTOS ACERCA DOS RESULTADOS

É da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos a comunicação individualizada dos resultados da avaliação aos avaliados, através do envio, via email, desta ficha de avaliação mensal. Dado o carácter confidencial da avaliação, todos os avaliadores ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria, podendo discutir os resultados da avaliação de cada colaborador apenas com o próprio ou com a restante equipa de avaliadores.

É também o Departamento de Recursos Humanos que responde perante os avaliados pelo processo e resultados da avaliação. Assim, quaisquer dúvidas a este respeito deverão ser esclarecidas diretamente junto deste Departamento, o qual se encarrega também pela receção e tratamento de eventuais reclamações que os colaboradores entendam apresentar.

De referir que, apesar de o registo de incidentes críticos positivos ser um procedimento a que os avaliadores não estavam habituados no modelo anterior, percebeu-se, durante o teste piloto, que não teriam dificuldade em fazê-lo, pois estavam já bastante sensibilizados para a sua importância.

Representando este modelo uma mudança significativa em relação ao anterior, no que respeita à quantidade e variedade de registos que implica, optou-se por elaborar dois documentos de suporte à tarefa de registo de incidentes críticos, a serem utilizados pelos chefes de turno e responsáveis de secção (i.e., os avaliadores que têm responsabilidade de observar comportamentos para registo na avaliação²¹): um documento com exemplos dos comportamentos a registar (cf. Documento de suporte 3); e uma folha de notas, na qual possam descrever os incidentes críticos a considerar na avaliação (cf. Documento de suporte 4). O primeiro documento deverá ajudar estes avaliadores, nos primeiros meses de utilização do modelo, a relembrar o tipo de comportamentos a que devem prestar atenção, bem como facilitar o seu registo no parâmetro correto. No segundo documento, estes avaliadores poderão registar no imediato os incidentes que forem observando, de forma a poderem lançá-los na ficha individual dos colaboradores num momento mais oportuno, não tendo que se deslocar propositadamente a um computador para o fazer no exato momento em que ocorram, nem correndo o risco de confiar na sua memória para realizar um registo posterior. Além deste registo imediato, é também fundamental o *feedback* imediato aos colaboradores em relação à situação de desempenho (positivo ou negativo) presenciada e registada.

Conforme já referido, aos colaboradores com médias mensais de avaliação iguais ou superiores a 3.30 ou 4.40 pontos serão atribuídos prémios de desempenho de 25€ ou 50€, respetivamente.

Apesar de se ter procurado tornar os parâmetros de avaliação o mais objetivos possível, poderão ocorrer situações em que os avaliados discordem da sua avaliação. Nestes casos, dispõem de 5 dias úteis após a receção das fichas de avaliação mensal para preencher um formulário próprio (cf. Documento de suporte 5), a ser entregue ao Responsável de RH. Os motivos da reclamação serão analisados pelo Diretor Geral e Responsável de Produção (com eventual participação dos restantes avaliadores, se necessário) e, no prazo máximo de 15 dias, aqueles responsáveis deverão

²¹ Os restantes avaliadores não baseiam a sua avaliação na sua própria observação, mas sim nos registos efetuados pelos chefes de turno/responsáveis de secção ou em informação recolhida de outra forma (e.g., programa de controlo de entradas e saídas dos colaboradores; reclamações de clientes).

redigir uma resposta à reclamação do avaliado e aplicar as medidas corretivas eventualmente necessárias.

Documento de suporte 3. Exemplos de comportamentos a registar na avaliação

Em seguida, são apresentados exemplos de comportamentos dos seus colaboradores a que deve estar atento para poder registá-los nas respetivas fichas de Avaliação de Desempenho.

Esteja atento e registre se os seus colaboradores...

Em que critério deve registar:

São responsáveis por alguma **não conformidade**

Exemplos:

- Peças com defeito ou não conformes
- Documentação mal preenchida (ex.: guias; *checklists*)
- Falhas nos registos
- Processo de produção incompleto (peças embaladas e/ou processo fechado quando ainda faltava passar por algum setor)
- Falhas no controlo dimensional
- Não comunicação de peças rejeitadas
- Peças *ok* e *não ok* misturadas
- Desperdício/danificação de matéria-prima (ex.: deixar cair chapa, originando empenos)
- _____
- _____
- _____



Objetivo 1: Não conformidades internas

[NB1: Quando as não conformidades forem originadas por fatores alheios ao colaborador (ex.: defeito da matéria prima; incumprimento de algum procedimento - ex: controlo dimensional - por ordem do superior hierárquico), as mesmas não devem ser consideradas para a sua avaliação, visto não serem da sua responsabilidade direta.

NB2: Quando uma não conformidade é considerada responsabilidade de vários colaboradores, a mesma deve ser considerada na Avaliação de Desempenho de todos e não apenas do colaborador do "fim da linha", que não detetou o erro (ex.: embalagem).

Demoram mais tempo do que o esperado (ou menos tempo do que o esperado) a realizar uma tarefa



Competência 3: Destreza/Agilidade

(NB: no caso de demorarem mais tempo por fatores que não sejam da sua responsabilidade, registar exatamente a causa da demora, de modo a que o colaborador não seja prejudicado)

Evidenciam dificuldade de organização e método de trabalho

Exemplos:

- Não conseguem escolher o método mais apropriado para o desempenho da tarefa ou escolhem o método menos adequado
- Deixam as máquinas paradas durante a hora de refeição por não organizarem o seu trabalho
- Ficam parados à espera da matéria-prima apropriada para o processo seguinte, mesmo quando tinham disponível matéria-prima para avançar para outros processos
- Demoram mais tempo por estarem constantemente a trocar materiais/ ferramentas/ equipamentos/ matéria-prima em vez de juntarem processos semelhantes
- Não organizam o trabalho em função das prioridades, deixando atrasadas tarefas mais urgentes
- No caso dos separadores de chapa, não deixam o material organizado por ordem de corte ou deixam os colegas parados por não colocarem, atempadamente, o material necessário para o seu trabalho, ou não carregam o empilhador quando o deviam fazer
- _____



Competência 4: Organização, Método e Sentido Crítico

Demonstram capacidade de análise crítica da informação relevante ao desempenho da sua função

Exemplos:

- Antes de começar a produzir, detetam que a matéria-prima não é a correta e alertam as chefias e/ou resolvem o problema
- Antes de começar a produzir, detetam que as ordens de produção/checklist's/programação/desenhos não estão corretas e alertam as chefias
- Tomam decisões rápidas e corretas em processos ou tarefas novos/não rotineiros e mais difíceis do que o habitual
- _____



Competência 4: Organização, Método e Sentido Crítico

Têm o seu local de trabalho desorganizado e sujo



Competência 4: Organização, Método e Sentido Crítico

Demonstram falta de responsabilidade e compromisso com a empresa, negligenciando o cumprimento das suas obrigações



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Exemplos:

Esteja atento e registre se os seus colaboradores...

Em que critério deve registar:

- Embora registem o ponto à hora certa, não começam logo a trabalhar, perdendo tempo a conversar sobre assuntos não relevantes para o seu trabalho
- Ausentam-se do seu local de trabalho sem razão válida
- Recusam-se a fazer alguma tarefa solicitada pela chefia (desde que a mesma seja considerada como estando dentro das suas competências)
- Estão constantemente a utilizar o telemóvel pessoal
- Recusam-se a responder a um pedido da chefia, feito com a devida antecedência, para flexibilizar/prolongar o seu horário, sem preocupação em fornecer uma justificação válida
-

Demonstram sentido de compromisso acima do esperado

Exemplos:

- Sem que lhes seja pedido, decidem prolongar o seu horário de trabalho para ajudar a terminar uma tarefa/processo/ numa situação de urgência
- Disponibilizam-se para substituir um colega ou fazer horas extra, mesmo sendo avisados em cima da hora
-



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Demonstram resistência ao trabalho em equipa, entreajuda, partilha de informações e conhecimentos com os colegas e/ou prejudicam o ambiente de trabalho



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Desrespeitam alguma norma geral de conduta interna

Exemplos:

- Fumam ou consomem/comercializam bebidas alcoólicas ou drogas dentro do espaço da empresa ou exercem a sua função sob o efeito das mesmas
- Usam bens de colegas, sem a expressa autorização dos mesmos
- Usam bens da empresa para usufruto pessoal, sem autorização superior
-



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Sugerem novas práticas de trabalho com o objetivo de contribuir para a melhoria contínua da sua área funcional e/ou da empresa, em geral



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Resolvem algum problema não diretamente relacionado com a sua função (ex.: reparação de uma máquina ou equipamento que não era esperado que soubessem reparar)



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Assumem autonomamente uma função que não é sua (ex.: substituir, durante algum tempo, um colega com outras funções) e demonstram um bom desempenho [NB: não confundir com a ajuda pontual aos colegas]



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Ajudam a identificar ou corrigir/resolver algum erro/falha numa tarefa/processo não realizado por si (ex.: detetar uma peça em falta numa máquina feita por outro colega)



Competência 5: Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa

Não cumprem com alguma norma de segurança ou ambiental

Exemplos:

- Não usam os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's)
- Não fazem a separação dos resíduos
-



Competência 6: Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental

Têm algum comportamento considerado irresponsável e pouco cuidadoso, colocando em risco pessoas ou equipamentos

Exemplos:

- Usam os empilhadores ou outras máquinas de forma perigosa
-



Competência 6: Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental

Contribuem para evitar potenciais situações de risco (ex.: alertam para uma falha de segurança ou ambiental; informam da falta de uma proteção coletiva; ajudam a evitar algum acidente; dão sugestões pertinentes para melhorar as condições/normas de segurança e ambientais da empresa)



Competência 6: Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental

Documento de suporte 4. Folha de notas para registo imediato de incidentes críticos

NOME COLABORADOR	PARÂMETRO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (ASSINALAR COM UMA CRUZ)					DATA DA OCORRÊNCIA	DESCRIÇÃO DETALHADA DA SITUAÇÃO
	NÃO CONFORM. INTERNAS	DESTREZA/ACILIDADE	ORG., MÉTODO E SENT.	RESP. E COMP. EQ./EMPRESA	SEGURANÇA E AMBIENTE		

--	--	--	--	--	--	--	--

Documento de suporte 5. Declaração de não concordância com a Avaliação de Desempenho

Nome: _____

N.º de funcionário: _____

Declaro que não concordo com a minha Avaliação de Desempenho relativa ao mês de _____/20____, pelos seguintes motivos:

O Avaliado, _____

___/___/___

Não sendo exequível a realização de uma reunião de avaliação mensal, na qual possa ser dado *feedback* formal ao avaliado sobre o seu desempenho, prevê este modelo que, para além do envio mensal do resultado individual da avaliação a cada avaliado, se realize a referida reunião no final de cada ano de avaliação. Nesta reunião de balanço anual, a realizar individualmente com cada avaliado, o Responsável de Produção (e, eventualmente, outros avaliadores) deverá partir da *Ficha de autoavaliação anual* (cf. Documento de suporte 6), preenchida previamente pelo avaliado, e da *Ficha de balanço anual* (cf. Documento de suporte 7), a qual é criada a partir dos resultados das avaliações mensais do colaborador, para promover a reflexão conjunta sobre o desempenho do avaliado no período de avaliação em análise e os fatores determinantes de tal desempenho.

De referir que, conforme havia sido já explicado (a propósito dos motivos que nos levaram a definir a meta de 1 não conformidade interna por mês²²), este balanço anual prevê a consideração de critérios de avaliação ligeiramente diferentes dos previstos na avaliação mensal para os objetivos 1 e 2 (i.e., não conformidades internas e externas). Assim, a avaliação anual das competências resultará da média aritmética simples dos resultados das avaliações mensais dos colaboradores nestes parâmetros ao longo do ano. Já a avaliação anual dos objetivos resultará da aplicação de critérios mais exigentes do que aqueles utilizados na avaliação mensal (cf. Documentos de suporte 1 e 7). Pretende-se, desta forma, assegurar que a avaliação destes objetivos está o mais alinhada possível com as necessidades da empresa, já que na avaliação mensal não foi possível definir critérios com o nível de exigência pretendido.

Para além de promover uma reflexão sobre o desempenho passado do colaborador, a reunião de balanço anual deverá servir também para proceder à definição do *Plano de Formação e Desenvolvimento* do avaliado, o qual ficará registado na referida *Ficha de balanço anual* (cf. Documento de suporte 7).

Em função do resultado deste balanço anual, estão também previstas consequências diferenciadas para os distintos níveis de desempenho regular dos colaboradores ao longo do ano, nomeadamente ao nível de prémios de desempenho anual (estes dependentes ainda do desempenho financeiro da empresa no ano em avaliação), benefícios, promoções e progressão na carreira.

²² Cf. pág. 65.

Por fim, e para possibilitar uma análise e reflexão global sobre os resultados mensais da avaliação e sua evolução ao longo do ano, em função do setor avaliado, serão gerados automaticamente, a partir das fichas mensais de cada avaliado, mapas de resumo mensal e anual (cf. Documentos de suporte 8 e 9). A partir destes, deverá o Responsável de RH divulgar, a cada três meses e no final do ano, um resumo dos resultados da Avaliação de Desempenho no trimestre/ano anterior, por setor avaliado, salvaguardando a confidencialidade nominal da avaliação (cf. Documento de suporte 10).

Documento de suporte 6. Ficha de autoavaliação anual

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FICHA DE AUTOVALIAÇÃO ANUAL

Avaliado:

Nome (Função) (N.º Int.) _____

Ano em avaliação	
-------------------------	--

1. RESULTADOS

1.1 GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS FIXADOS

Para cada objetivo fixado, em que nível considera que se situou o seu desempenho **no último ano?** (Assinale com um X o nível)

OBJETIVOS FIXADOS	AVALIAÇÃO (assinalar com uma cruz)				
	Superei o objetivo	Quase superei o objetivo	Atingi o objetivo	Quase atingi o objetivo	Não atingi o objetivo
Objetivo 1: _____					
Objetivo 2: _____					
Objetivo 3: _____					

1.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa à realização de objetivos, i.e., porque razão considera que atingiu, não atingiu ou superou os objetivos)

--

2. COMPETÊNCIAS

2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para cada competência, em que nível considera que se situou o seu desempenho **no último ano?** (*Assinale com um X o nível*)

COMPETÊNCIA DEFINIDA	AVALIAÇÃO (assinalar com uma cruz)				
	Competência demonstrada a um nível elevado	Competência demonstrada a um nível relevante	Competência demonstrada	Competência parcialmente demonstrada	Competência não demonstrada ou inexistente
Competência 1: _____					
Competência 2: _____					
Competência 3: _____					
Competência 4: _____					
Competência 5: _____					
Competência 6: _____					

2.2 FUNDAMENTAÇÃO

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas, i.e., porque razão considera que demonstrou, não demonstrou ou demonstrou a um nível elevado as competências)

3. FATORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO

Classifique cada um dos fatores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. Para tal, assinale, com uma cruz (X), a opção que corresponde à sua opinião.

FATORES	... contribuiu positivamente para o meu desempenho, i.e., ajudou-me a “fazer mais ou melhor”	... contribuiu negativamente para o meu desempenho, i.e., prejudicou o meu desempenho	... não teve influência sobre o meu desempenho
O meu esforço individual...			
O apoio dos meus colegas...			
A orientação do meu chefe...			
As condições de trabalho...			
Outros fatores que influenciaram o meu desempenho/o meu trabalho – referir quais: _____			

Se assinalou algum fator anterior com uma cruz (X) na 2ª coluna, isto é, se considerou que esse fator *contribuiu negativamente para o seu desempenho*, justifique a sua opinião:

4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

[Assinale o que pensa poder fazer para melhorar o seu desempenho no futuro e/ou em que pensa poder a empresa ajudá-lo a melhorar (exemplo: fazer formação e em que áreas, esforçar-se mais, procurar ajuda dos colegas mais experientes ou da chefia...)]

O avaliado, _____, em ____/____/____

Recebi. O Coordenador da avaliação, _____, em ____/____/____

Documento de suporte 7. Ficha de balanço anual

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Ficha de balanço anual

Avaliado:

Nome	
N.º Interno	
Secção/ Área Funcional	

Ano em avaliação	2016
-------------------------	------

1. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

1.1 RESULTADOS

OBJETIVOS ANUAIS			AVALIAÇÃO (de 1 a 5)
OBJETIVO 1: Diminuir as não conformidades internas (i.e., detetadas na Produção) para um máximo de 6 não conformidade anuais			
Critérios de avaliação	5 Obj. Superado	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável, no máximo, por 2 não conformidades internas	
	4 Obj. Quase Superado	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 3 a 4 não conformidades internas	
	3 Obj. Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 5 a 6 não conformidades internas	
	2 Obj. Quase Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 7 a 8 não conformidades internas	
	1 Obj. Não Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por 9 ou mais não conformidades internas	
OBJETIVO 2: Diminuir as não conformidades externas (i.e., detetadas e reclamadas pelos clientes) para um máximo de 2 não conformidades anuais			
Critérios de avaliação	5 Obj. Superado	Se, no ano em avaliação, o colaborador não foi responsável por qualquer não conformidade externa	
	4 Obj. Quase Superado	N/A	
	3 Obj. Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por, no máximo, 2 não conformidades externas	
	2 Obj. Quase Atingido	N/A	
	1 Obj. Não Atingido	Se, no ano em avaliação, o colaborador foi responsável por mais do que 2 não conformidades externas	

COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA O DESEMPENHO DA FUNÇÃO	MÉDIA DAS AVALIAÇÕES DO ÚLTIMO ANO	O colaborador teve alguma vez pontuação 1 nesta competência?
COMPETÊNCIA 1: Pontualidade		
COMPETÊNCIA 2: Assiduidade		
COMPETÊNCIA 3: Destreza/Agilidade		
COMPETÊNCIA 4: Organização, Método e Sentido Crítico		
COMPETÊNCIA 5: Responsabilidade e Compromisso com a Equipe e a Empresa		
COMPETÊNCIA 6: Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental		

2. RESULTADO GLOBAL DO DESEMPENHO NO ÚLTIMO ANO

AVALIAÇÃO FINAL	Resultado quantitativo (em pontos)	
	Resultado qualitativo	

Implicações dos resultados da avaliação anual		
Avaliação final		Implicações
Igual ou superior a 4.40 pontos	Desempenho Superior às Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> * Prémio anual de valor a definir, dependente do nível de execução dos objetivos de faturação da empresa para o ano em avaliação (*) * Escolha de um dia de férias extra * Progressão na carreira de acordo com os prazos definidos no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Possibilidade de enriquecimento/ampliação funcional, mediante necessidades futuras da empresa * Definir plano de formação e desenvolvimento
3.30 - 4.39 pontos	Desempenho Satisfatório	<ul style="list-style-type: none"> * Prémio anual de valor a definir, dependente do nível de execução dos objetivos de faturação da empresa para o ano em avaliação (*) * Progressão na carreira de acordo com os prazos definidos no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Possibilidade de enriquecimento/ampliação funcional, mediante necessidades futuras da empresa * Definir plano de formação e desenvolvimento
Inferior a 3.30 pontos	Desempenho Insatisfatório	<ul style="list-style-type: none"> * Condicionamento da progressão na carreira, conforme previsto no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Definir plano de formação e desenvolvimento, incluindo obrigatoriamente

		medidas corretivas do desempenho (ex.: formação no posto de trabalho, tutoria, mobilidade funcional) (***)
--	--	--

(*) **IMPORTANTE:** Os prêmios anuais apenas serão atribuídos no caso de a empresa ter atingido, para o ano a que se refere a avaliação, os seus objetivos estratégicos ao nível da faturação. Daqui se depreende que a empresa só estará em condições de premiar anualmente os colaboradores se tiver conseguido também ela atingir o nível de desempenho pretendido, para o qual os colaboradores (principalmente aqueles com níveis de desempenho mais elevados) também contribuíram, mesmo que indiretamente.

(**) O Contrato Coletivo de Trabalho do setor (Cláusula 19.ª) prevê a progressão na carreira dos profissionais do 2º e 3º escalões ao fim de um determinado período de serviço efetivo na mesma categoria e escalão. Esta progressão, contudo, apenas ocorrerá se lhe forem reconhecidos pelo empregador os conhecimentos e prática adequados para a promoção, constituindo, então, a Avaliação de Desempenho uma fonte de informação neste processo. Assim, os trabalhadores com avaliação anual igual ou superior a 3,30 pontos deverão progredir na carreira dentro dos prazos previstos. Já para os trabalhadores com avaliações anuais inferiores a 3,30 pontos, depreende-se que não possuem os "conhecimentos e prática adequados à promoção", pelo que a progressão na carreira fica condicionada até que a sua avaliação seja igual ou superior àquele valor em anos posteriores.

(***) Sempre que um trabalhador apresente uma avaliação anual inferior a 3,30 pontos (*i.e.*, "Desempenho Insatisfatório"), é fundamental que se desenvolvam todos os esforços no sentido de o apoiar no desenvolvimento das competências necessárias ao correto desempenho da sua função, seja por via de formação, tutoria ou outras medidas corretivas. Caso o trabalhador apresente avaliação anual inferior a 3,30 pontos por três anos consecutivos, mesmo depois da aplicação das medidas corretivas mais adequadas, e se se constatar que tal se deve claramente a falta de interesse e esforço do trabalhador, poderá a empresa aplicar as disposições legais vigentes relativas ao despedimento por justa causa [cf. alínea d) do ponto 2 do art.º 351º do Código do Trabalho, a qual determina que o "desinteresse repetido pelo cumprimento, com a diligência devida, de obrigações inerentes ao exercício do cargo ou posto de trabalho a que [o trabalhador] está afeto" pode constituir justa causa de despedimento].

3. PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Dimensões/ Áreas a desenvolver	Ações a considerar [e.g., formação profissional (especificar em que área); tutoria; mudança de funções...]

TOMEI CONHECIMENTO DO BALANÇO ANUAL DA MINHA AVALIAÇÃO E DEFINI, EM CONJUNTO, O MEU PLANO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, EM REUNIÃO EM ____ / ____ / 20__.

O avaliado, _____

Os restantes intervenientes, _____

Documento de suporte 8. Mapa de resumo mensal da avaliação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Mês _____ Ano _____

N.º Int.	NOME COLABORADOR	SECÇÃO	DATA DE INÍCIO DA AVALIAÇÃO	OBJ. 1	OBJ. 2	OBJ. 3	COMP. 1	COMP. 2	COMP. 3	COMP. 4	COMP. 5	COMP. 6	AVALIAÇÃO FINAL	PRÉMIO
														€
														€
														€
														€
														€
														€
														€
														€
														€
														€
														€
														€
													Valor total dos prémios	€

Documento de suporte 9. Mapa de resumo anual da avaliação

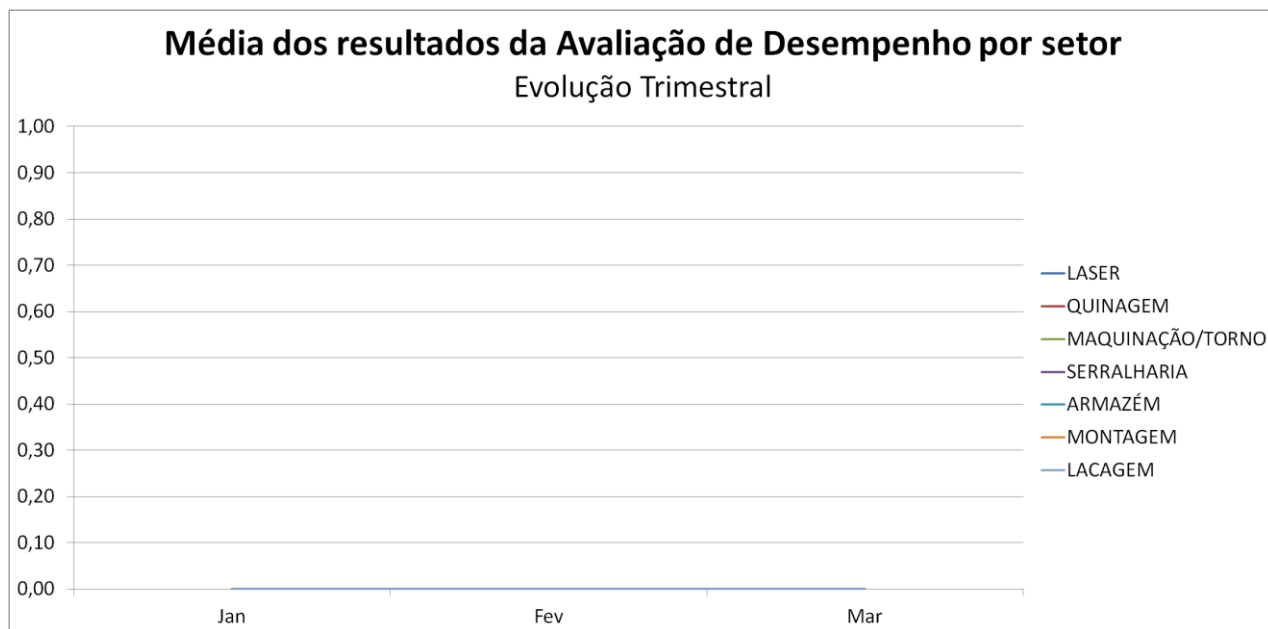
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
RESUMO ANUAL

N.º Int	NOME COLAB ORADO R	SECCÃO	DATA DE INÍCIO DA AVALIA ÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDI A ANUA L	OBS.

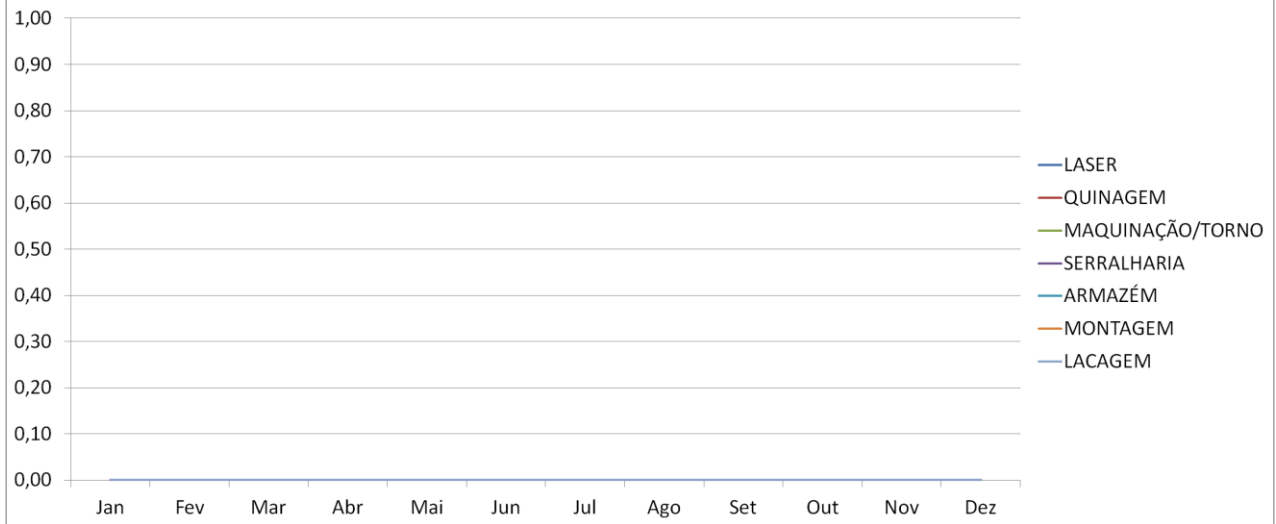
Médias por setor	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA ANUAL
Lasar													
Quinagem													
Maquinação/Torno													
Serralharia													
Armazém													
Montagem													
Lacagem													

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Resumo trimestral/anual



Média dos resultados da Avaliação de Desempenho por setor Evolução Anual



O quadro seguinte sumaria todo o processo de Avaliação de Desempenho, os respetivos *timings* e intervenientes do processo de avaliação. A primeira fase, correspondente à definição e comunicação dos parâmetros de avaliação, representa o trabalho que foi feito na conceção deste modelo, o qual, conforme já referido, deverá ser revisto no início de cada ano. A segunda fase corresponde ao processo de avaliação propriamente dito, pelo que se repete mensalmente. A terceira fase, por sua vez, corresponde à divulgação trimestral dos resultados da avaliação; e a última engloba o balanço anual, com as respetivas implicações no futuro do colaborador, bem como a divulgação anual dos resultados da avaliação.

Quadro 9. Resumo do processo de Avaliação de Desempenho

FASE		DATA	INTERVENIENTES
1 Preparação anual da avaliação	1.1 Definição dos parâmetros de avaliação para o próprio ano	Janeiro do ano <i>N</i>	Direção Resp. Produção, Qual., RH Avaliados
	1.2 Comunicação dos parâmetros de avaliação aos colaboradores	Janeiro do ano <i>N</i>	Resp. Produção e RH
2 Avaliação mensal	2.1 Registo dos incidentes críticos a considerar para a avaliação	Do dia 25 do mês anterior ao dia 24 do mês em avaliação	Avaliadores
	2.2 Heteroavaliação e homogeneização das avaliações	Do 2º ao 3º dia útil após o dia 24 (ou noutra data a acordar com o Resp. RH)	Avaliadores Resp. Produção
	2.3 Comunicação dos resultados da avaliação e processamento dos prémios de desempenho	Até ao último dia útil de cada mês	Resp. RH
	2.4 Reclamação (eventual)	Até 5 dias úteis após comunicação da avaliação	Avaliados Resp. RH Diretor Geral Resp. Produção
3 Feedback periódico dos resultados da avaliação	3.1. Divulgação dos resultados trimestrais da avaliação do setor produtivo	A cada três meses de avaliação	Resp. RH
4 Balanço anual da avaliação	4.1 Autoavaliação e balanço anual do desempenho dos colaboradores no ano <i>N</i>	Fevereiro do ano seguinte (ano <i>N+1</i>)	Resp. Produção Avaliados
	4.2. Implicações posteriores da avaliação (e.g., prémio de desempenho, progressão na carreira, formação)	Fevereiro do ano seguinte (ano <i>N+1</i>)	Direção Resp. RH
	4.3. Divulgação dos resultados globais da avaliação do ano <i>N</i>	Fevereiro do ano seguinte (ano <i>N+1</i>)	Resp. RH

12. Reflexão sobre o modelo em validação

Neste capítulo pretende-se refletir sobre o valor do modelo aqui apresentado em relação a três aspetos essenciais: em que medida ele ultrapassa as limitações do modelo anterior; de que forma procura prevenir os erros e enviesamentos avaliativos mais comuns; e em que grau ele reúne as condições de eficácia referidas na literatura.

12.1. Melhorias em relação ao modelo anterior

Conforme descrito no capítulo 9, o modelo de Avaliação de Desempenho anterior apresentava um conjunto de limitações estruturais e processuais, as quais se procurou ultrapassar com o novo modelo já apresentado.

Uma de tais limitações prendia-se com a inadequação de alguns parâmetros de avaliação à natureza das funções avaliadas. No caso concreto dos parâmetros *Cumprimento Normativo* e *Disponibilidade*, em que se considerava que o modelo anterior não estava ajustado à realidade das várias secções (já que o volume de horas-extra necessárias e o tipo, quantidade e frequência dos registos obrigatórios era diferente entre elas), o novo modelo propôs a inclusão destes mesmos indicadores em parâmetros mais gerais (*Organização, Método e Sentido Crítico*; e *Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa*, respetivamente), os quais abrangem um conjunto de outros comportamentos para além destes, pelo que estas diferenças entre secções ficam esbatidas. Além disso, no que concerne à diferença entre secções ao nível dos registos informáticos exigidos, esta diferença deixará de existir já que se pretende precisamente com o novo modelo promover o registo detalhado e *on time* de todas as operações em todas as secções, inclusivamente na serralharia e lacagem, onde a exigência destes registos era menor.

Relativamente ao parâmetro *Qualidade no trabalho* e à maior facilidade de algumas secções em omitir os produtos não conformes produzidos, esta é uma limitação que o atual modelo não consegue, infelizmente, ultrapassar por completo. Com efeito, foi discutido com os vários intervenientes formas de ultrapassar este problema, não tendo sido encontrada nenhuma solução satisfatória. De facto, deixar de considerar o parâmetro das não conformidades internas em algumas secções seria irrazoável, já que este constitui uma medida de desempenho fulcral para a empresa e poderia conduzir à mensagem errada de que a produção de produtos não conformes não

é uma preocupação relevante nessas secções. Por outro lado, avaliou-se a hipótese de ponderar este parâmetro com uma percentagem menor nas secções onde a correção do erro sem conhecimento dos avaliadores é mais fácil. Contudo, essa ponderação menor conduziria a que sempre que os colaboradores destas secções produzissem produtos não conformes detetados pelos avaliadores, o seu peso no resultado da avaliação fosse também menor, transmitindo uma mensagem errada acerca da importância deste indicador de desempenho e contribuindo para um nível de injustiça ainda maior em relação aos colegas. Assim, o único componente deste modelo que poderá, eventualmente, contribuir para minimizar este problema é a atribuição de pontuação superior aos colaboradores que, embora produzindo produtos não conformes, detetam o seu próprio erro e alertam a chefia para colaborar na sua resolução, valorizando desta forma a transparência dos avaliados. De resto, no caso específico da lacagem, estão atualmente a ser introduzidas alterações ao nível da gestão informática de *stocks* nesta secção, o que tornará já mais difícil aos colaboradores corrigirem produtos não conformes sem comunicar aos responsáveis, já que a matéria-prima utilizada para o efeito terá que ser debitada no *stock* da secção.

No que respeita às competências avaliadas neste modelo, conforme já referido, o processo de operacionalização das mesmas implicou que fossem discutidos com os avaliadores exemplos, para todas as secções, de comportamentos positivos ou negativos reflexo de tais competências, tendo-se confirmado a adequação de todas as competências avaliadas a todas as secções do setor produtivo (o que foi também reiterado durante o teste piloto).

Quanto ao foco exclusivo do modelo anterior nos défices de desempenho, e a consequente reduzida capacidade de discriminar diferentes níveis de desempenho dos colaboradores, esta limitação foi claramente ultrapassada no novo modelo. Com efeito, o novo modelo implica o registo de incidentes críticos positivos, para além dos negativos, e prevê a valorização de todos os comportamentos que representam um desempenho acima do esperado para a função (podendo mesmo estes compensar os incidentes críticos negativos). Assim, o modelo atual permite já discriminar três grandes níveis de desempenho dos colaboradores: desempenho insatisfatório, desempenho satisfatório e desempenho superior ao esperado/exigido na função.

Por outro lado, a deficiente operacionalização de conceitos detetada no modelo anterior foi também ultrapassada no novo modelo, no qual todos os objetivos e competências foram operacionalizados em descritivos comportamentais claros, objetivos e, sempre que possível,

quantitativos, deixando pouco espaço para a subjetividade dos avaliadores, e prevendo diferentes possibilidades de desempenho dos avaliados em cada parâmetro (e.g., possibilidade de desmonstração, no mesmo mês, de comportamentos reveladores de bom e mau desempenho no mesmo critério).

Relativamente à compreensão deficitária do sistema e conseqüente registo de incidentes críticos no parâmetro errado, espera-se que tal problema seja ultrapassado no modelo atual com o procedimento de formação dos avaliadores, o qual implicará um treino prático dos instrumentos de registo e avaliação, bem como através do acompanhamento próximo do processo avaliativo que deverá o responsável de RH fazer junto dos avaliadores nos primeiros meses. Além disso, os documentos supramencionados de suporte ao registo de incidentes críticos (cf. Documentos de suporte 3 e 4) deverão também ajudar a minimizar este risco.

A formação dos avaliadores, assim como a já referida operacionalização dos parâmetros, deverão também contribuir para reduzir a probabilidade de divergência entre avaliadores na forma de cotar os parâmetros (conforme acontecia no modelo anterior). Para além disso, tal divergência deverá ainda ser minimizada com a realização da supramencionada reunião de homogeneização da avaliação nos primeiros meses de aplicação do modelo, bem como através do acompanhamento próximo do responsável de RH à implementação do sistema nos primeiros meses.

Outra das limitações processuais do modelo anterior era a atribuição de classificações sem registo dos incidentes críticos justificativos das mesmas. O risco de tal ocorrer no novo modelo será diminuído de três formas. Em primeiro lugar, a forma como estão construídas as fichas de avaliação mensal “relembra” a necessidade de registo de incidentes justificativos das avaliações, necessidade esta que será também frisada durante a formação dos avaliadores e, posteriormente, durante o acompanhamento pelo Departamento de RH dos primeiros meses da aplicação do sistema. Em segundo lugar, os já mencionados documentos de suporte ao registo de incidentes (cf. Documentos de suporte 3 e 4) tornarão mais simples o registo do máximo de incidentes possível, diminuindo a tendência dos avaliadores para fazerem coincidir a avaliação com a sua perceção subjetiva do desempenho global do avaliado. Por último, a formação dos avaliadores deverá também alertar para o comum *efeito de halo*, pelo que se espera que os avaliadores possam conscientemente evitar cair neste erro avaliativo.

Quanto à utilização, no modelo anterior, de outros indicadores além dos explicitados no modelo, nomeadamente o custo das não conformidades, tal limitação foi também corrigida no modelo atual, onde ficam bem claras quais as variáveis que pesam em cada critério. Sendo o custo uma medida da gravidade das não conformidades, e uma vez que esse custo deixou de ser avaliado mensalmente pelo Departamento de Qualidade, Ambiente e HST, a gravidade será avaliada, tanto nas não conformidades internas, quanto nas externas, por recurso a uma tabela classificativa, a qual será também do conhecimento dos próprios avaliados.

O problema dos reduzidos conhecimentos dos avaliadores sobre a secção da serralharia estará também resolvido aquando da implementação do novo modelo, já que entretanto foi nomeado um responsável para esta secção, o qual passará a assumir também o papel de avaliador.

Por último, a falta de *feedback*, quer formal, quer informal, a qual constituía uma das grandes críticas apresentadas ao modelo anterior, será também corrigida com o novo modelo. Assim, a falta de *feedback* informal será colmatada através da formação, na qual será reforçada a necessidade de os avaliadores darem *feedback* imediato aos colaboradores em relação aos episódios de desempenho relevantes que observem e registem. Por sua vez, a falta de *feedback* formal será corrigida de duas formas: com o envio, via *email*, da ficha de avaliação mensal de cada colaborador, na qual cada avaliado poderá consultar o resultado da sua avaliação e os incidentes justificativos do mesmo; e com a reunião de balanço anual, na qual o desempenho global do avaliado e os fatores que para ele contribuíram serão discutidos em conjunto.

Para além de todas estas limitações do modelo anterior, que se considera terem sido ultrapassadas no novo modelo proposto, este último dá ainda resposta a uma preocupação do Diretor Geral, e que havia também sido sinalizada nos questionários: a necessidade de promover e valorizar o sentido de compromisso para com a equipa e a empresa. Tal será conseguido, espera-se, através da inclusão do parâmetro *Responsabilidade e compromisso com a equipa e a empresa*, bem como por via da atribuição de prémios de desempenho anual dependentes do desempenho financeiro da empresa (o qual resulta também do contributo de todos os avaliados).

Em suma, acredita-se que o novo modelo, embora inevitavelmente imperfeito, possa contribuir para a construção de uma perceção da Avaliação de Desempenho como justa, já que

este é um requisito fundamental à eficácia de um sistema deste tipo (Aguinis, 2009; Khanna & Sharma, 2014; Landy et al., 1980).

12.2. Prevenção de enviesamentos avaliativos

Conforme exposto anteriormente, um conjunto de erros e distorções cognitivas podem ocorrer no processo de Avaliação de Desempenho, colocando em causa a justiça e relevância deste processo e, conseqüentemente, a sua eficácia (Caetano, 2008). Embora não existam procedimentos que permitam garantidamente eliminar tais enviesamentos avaliativos, a conceção e implementação de um sistema de avaliação deve procurar diminuir a sua probabilidade de ocorrência.

No que respeita ao modelo aqui exposto, acredita-se estarem reunidas condições para minimizar a ocorrência destes erros.

Em primeiro lugar, a formação que será ministrada aos intervenientes procurará alertar para todos estes erros, aumentando, tanto quanto possível, a consciência dos mesmos para este risco. Com efeito, o aumento da consciência relativamente a este (potencial) problema poderá já ser um contributo importante para a sua identificação e controlo (Caetano, 2008). Por outro lado, o acompanhamento que se procurará assegurar na fase inicial deste processo, por parte do Departamento de RH, constituirá também uma forma de monitorizar a ocorrência de tais enviesamentos e permitir a intervenção sobre os mesmos.

A forma como o modelo está construído (i.e., a operacionalização dos parâmetros em indicadores comportamentais objetivos; a obrigatoriedade de justificar as classificações atribuídas com incidentes críticos relevantes; a obrigatoriedade de *feedback* da avaliação através do envio dos seus resultados aos colaboradores; a intervenção de diferentes avaliadores) contribui também, acreditamos, para reduzir o risco do *efeito de halo*, de uma avaliação distorcida por *estereótipos* e dos erros de *leniência*, *severidade* e *comparação*. Com efeito, todas as pontuações superiores ou inferiores a 3, e em alguns casos (i.e., *não conformidades internas e externas*, *pontualidade* e *assiduidade*) mesmo a pontuação 3, terão que ser justificadas com incidentes críticos relevantes, tendo estes incidentes que corresponder ao tipo de comportamentos que objetivamente estão

previstos para a avaliação de cada parâmetro. Desta forma, o risco de concentrar as pontuações nos níveis superiores ou inferiores da escala, sem justificação válida para tal, é reduzido. Este facto, aliado ao recurso a diferentes avaliadores, deverá também ajudar a reduzir o risco de avaliação de diferentes parâmetros em função de uma imagem global do avaliado ou de estereótipos relativos ao mesmo. A tendência para decidir a classificação dos colaboradores com base em comparações entre eles será também minimizada com a obrigatoriedade de justificar, com base nos incidentes críticos objetivamente registados, a classificação atribuída.

Eventualmente, poderá o erro de *tendência central* ser menos controlado neste modelo, nomeadamente nas últimas quatro competências, nas quais atribuir pontuações centrais (i.e., pontuação 3) exige menor esforço por parte dos avaliadores, já que se assume que, não havendo qualquer registo em relação a um colaborador nestes critérios, este terá cumprido com o esperado para a sua função e, como tal, deverá ser pontuado com 3. Todavia, estando a atribuição de prémio de desempenho dependente de um resultado médio-elevado na Avaliação de Desempenho, e considerando que os avaliados terão acesso ao resultado da sua avaliação, é pouco provável que os avaliadores se “demitam” da responsabilidade da avaliação, pontuando todos estes critérios com 3.

De qualquer modo, tendo em consideração que este modelo considera a pontuação 5 como representativa de um desempenho superior ao exigido na função e a pontuação 1 como representativa de um desempenho insatisfatório, será esperado que a maioria das pontuações se encontre, efetivamente, em torno de uma média de 3 (correspondente a um desempenho de acordo com o esperado), não implicando tal facto necessariamente um erro de tendência central. Com efeito, apenas se considera que estamos perante um erro desta natureza quando a maior concentração das avaliações na zona central da escala não seja expectável (Caetano, 2008).

Já no que respeita ao erro de *recenticidade*, muito comum em sistemas de avaliação com periodicidades anuais, acreditamos que o mesmo será pouco provável neste modelo. Com efeito, embora pudesse acontecer de os avaliadores procederem ao registo de maior número de incidentes críticos nos últimos dias ou semanas do mês, o facto é que tal fenómeno não se verificava até então, com o modelo anterior, pelo que se acredita que não tenderá a acontecer agora. Além disso, a folha de notas criada para facilitar o registo imediato de incidentes críticos (cf. Documento de

suporte 4) também ajudará a minimizar este erro, já que tornará mais simples o procedimento de registo dos incidentes ao longo de todo o mês e no momento exato em que ocorram.

Por último, nos vários parâmetros de avaliação são frequentes as chamadas de atenção para a necessidade de não penalizar os colaboradores por erros ou falhas que não sejam da sua responsabilidade ou não estejam sobre o seu controlo, aspeto que será também bastante frisado aquando da formação dos avaliadores. Desta forma, espera-se também diminuir a probabilidade de ocorrência do erro de *atribuição causal*. De resto, parecia existir já uma grande sensibilidade dos avaliadores para este aspeto.

Para além de todos estes aspetos, acreditamos que o envolvimento da gestão de topo (na pessoa do Diretor Geral) em todo o sistema de Avaliação de Desempenho, colaborando inclusivamente na avaliação de um dos parâmetros e assumindo o papel de moderador da avaliação, assim como a sua preocupação mais do que evidente com a justiça do sistema, será também fundamental para minimizar a probabilidade de ocorrência de enviesamentos avaliativos, conforme, de resto, é sugerido pela própria literatura (Gomes et al., 2008).

12.3. Condições de eficácia

A investigação científica na área da Avaliação de Desempenho tem permitido identificar as condições de eficácia de um sistema de avaliação (Aguinis, 2009; Almeida, 1996; Cascio, 1992). Importa, portanto, refletir sobre a sua presença no modelo de avaliação aqui apresentado (Aguinis, 2009).

Uma dessas condições é a *congruência estratégica*, a qual acreditamos estar assegurada no presente modelo. Em primeiro lugar, os parâmetros de *Resultados* foram derivados dos objetivos estratégicos da empresa para o setor produtivo, após uma análise crítica dos mesmos e reflexão sobre quais deles poderiam ser influenciados pelos avaliados. Por outro lado, houve, durante a conceção do modelo, uma preocupação em ver refletidas no novo sistema de avaliação as preocupações e necessidades da empresa (sem, no entanto, negligenciar as preocupações e necessidades dos colaboradores). Tal cuidado é visível na inclusão de parâmetros que avaliam o trabalho de equipa e cooperação e o cumprimento de normas de segurança e ambientais, bem como

na valorização do registo detalhado e *on time* de todas as operações no sistema informático (aspetos comportamentais que interessava promover dentro do setor em causa).

No que respeita à *abrangência* do sistema de avaliação, embora este não esteja ainda em vigor para todos os colaboradores da empresa, espera-se que tal possa acontecer nos próximos meses. No caso do setor produtivo, a abrangência do modelo reflete-se no facto de este considerar todas as dimensões relevantes do desempenho dos avaliados (tendo essa relevância sido aferida junto dos próprios colaboradores, via questionário, e a partir de todo o conhecimento entretanto desenvolvido sobre a organização em estudo), o que constitui também um critério da sua *validade*. Além disso, as várias dimensões de desempenho foram consideradas em toda a sua amplitude, i.e., desde os comportamentos mais negativos ou insatisfatórios aos comportamentos mais positivos ou superiores ao esperado na função, estando prevista a valorização diferenciada de cada um. Por último, a abrangência do modelo será também assegurada na medida em que se espera que os avaliadores, como têm feito até então, continuem a prestar atenção ao desempenho dos colaboradores e a proceder ao registo de incidentes críticos ao longo de todo o mês e não apenas nas últimas semanas ou dias.

Quanto à *praticabilidade* e *economicidade* do sistema, é inegável que este requer um nível de esforço, da parte dos avaliadores, superior ao anterior. Com efeito, o registo dos incidentes críticos em fichas de avaliação individual (por oposição ao registo anterior num documento único para todos os avaliados) e o registo (esperado) de um maior número de incidentes críticos (visto que neste modelo são considerados e valorizados comportamentos que estavam omissos no modelo anterior) exigirão, inevitavelmente, uma maior dedicação dos avaliadores à tarefa. Contudo, se assim não fosse o modelo perderia duas das suas características mais importantes: a justiça da avaliação de todas as dimensões relevantes do desempenho dos colaboradores; e a possibilidade de *feedback* individualizado dos resultados da avaliação aos avaliados, garantindo a necessária confidencialidade dos dados.

Todavia, a preocupação com esta condição de eficácia do sistema de avaliação conduziu a que fossem desenvolvidos esforços no sentido de tornar as fichas de avaliação o mais simples e automatizadas possível, bem como facilitar o registo dos incidentes críticos por parte dos avaliados, através dos documentos de suporte supramencionados (cf. Documentos de suporte 3 e 4). Além disso, espera-se que, com o desenvolvimento futuro de uma aplicação informática de

suporte ao sistema de Avaliação de Desempenho, o nível de esforço requerido aos avaliadores seja ainda minimizado.

Para a *relevância* do sistema de avaliação, por sua vez, contribuem vários dos seus componentes, nomeadamente: a pertinência das dimensões avaliadas, pela sua relação com a função e com os objetivos da empresa, bem como o facto de se salvaguardar que os colaboradores apenas podem ser avaliados por aspetos do desempenho que estão sob o seu controlo e responsabilidade; a regularidade da avaliação e do *feedback* fornecido aos avaliados; a inclusão da reunião de balanço anual, com a obrigatória definição de um plano de desenvolvimento individual, que permita o desenvolvimento contínuo dos avaliados; e as implicações dos resultados da avaliação ao nível dos prémios de desempenho, do plano de formação, da atribuição de outros benefícios e da progressão na carreira.

A *especificidade* do sistema é também assegurada pela descrição detalhada de cada um dos parâmetros de avaliação e pela sua operacionalização em descritivos comportamentais, os quais tornam claro aos avaliados o tipo de comportamentos que deles se espera, ao mesmo tempo que asseguram a objetividade e consistência da avaliação feita por parte dos avaliadores, contribuindo assim também para a *aceitabilidade* e *exatidão* do sistema de avaliação. De qualquer modo, admitindo que, ainda assim, possam surgir situações de discordância dos avaliados com a sua avaliação, estão previstos procedimentos de contestação por parte destes, o que constitui também um importante requisito para a *exatidão* do sistema.

Ao contrário do modelo anterior, que tinha, conforme suprarreferido, um reduzido poder de discriminação de diferentes níveis de desempenho, o modelo aqui proposto permite distinguir os avaliados não apenas pelo cumprimento das suas funções, mas também pela sua capacidade de superar as expectativas. Assim, este modelo revela *sensibilidade* e capacidade de *deteção de sucessos*, ao permitir diferenciar desempenhos satisfatórios de insatisfatórios e de superiores às expectativas, valorizando claramente (em rutura com o modelo anterior) os episódios de desempenho positivo dos avaliados.

A *fidelidade* do sistema é, possivelmente, uma das condições de eficácia mais difíceis de cumprir, já que, sendo uma atividade humana e uma tarefa perceptiva, a Avaliação de Desempenho está sujeita a erros (Caetano, 1998, 2008). Contudo, vários componentes do modelo de avaliação

proposto foram pensados para diminuir a probabilidade de erros e inconsistência nas avaliações, nomeadamente: a formação dos avaliadores; o acompanhamento próximo, por parte do Departamento de RH, desta fase inicial do processo; o recurso a vários avaliadores; e, principalmente, a operacionalização dos parâmetros em indicadores comportamentais objetivos (e, em particular, a utilização de uma tabela classificativa da gravidade das não conformidades, para assegurar que o mesmo tipo de não conformidade seja classificado com o mesmo nível de gravidade, independentemente do momento da avaliação, do avaliador e do avaliado).

Com estes cuidados espera-se também promover uma maior percepção de *justiça* por parte dos avaliados em relação à sua avaliação, bem como a sua aceitação do sistema. De resto, esta *aceitabilidade* foi também promovida com o envolvimento de todos os intervenientes (avaliados e avaliadores) no processo de conceção do modelo de avaliação, assim assegurando simultaneamente a *inclusividade* do sistema.

Em clara rutura com o modelo anterior, o modelo aqui apresentado procura também assegurar a *transparência* de todo o processo avaliativo. Com efeito, esta transparência evidenciou-se logo na conceção do sistema, com o já referido envolvimento dos avaliados. Além disso, a partilha, de futuro, dos parâmetros de avaliação com os colaboradores previamente à implementação do sistema (por via da formação), o envio dos resultados da avaliação aos colaboradores, a reunião de balanço anual, com participação ativa dos avaliados, e a objetividade dos parâmetros de avaliação são também reflexo da transparência deste sistema.

No que respeita ao importante equilíbrio *standardização - flexibilidade*, o sistema aqui proposto caracteriza-se, efetivamente, pela preocupação com a standardização. Contudo, prevê também a possibilidade de reformulação dos parâmetros em função dos objetivos estratégicos da empresa no futuro (no caso dos *Resultados*) e de eventuais mudanças na natureza das funções a avaliar (no caso das *Competências*). Além disso, embora esteja prevista a utilização, na avaliação dos restantes colaboradores da empresa, do formato global de avaliação de resultados e competências, a forma como estes resultados e competências serão operacionalizados terá, necessariamente, que considerar as especificidades das várias áreas funcionais, as quais têm características muito diferentes do setor produtivo.

Relativamente ao carácter *ético* do sistema de avaliação, este reflete-se, em primeiro lugar, na preocupação com a confidencialidade da avaliação, a qual está evidenciada nos principais formulários anteriormente apresentados (cf. Documentos de suporte 1 e 2) e nos Manuais da Avaliação de Desempenho (cf. Anexo IX²³) e será também discutida aquando da formação de avaliados e avaliadores. Por outro lado, os procedimentos de conceção do modelo (e.g., a operacionalização dos parâmetros em critérios objetivos; o registo de incidentes críticos), o recurso a múltiplos avaliadores, a formação dos avaliadores e a prevista monitorização do processo de avaliação pelo Departamento de RH deverão contribuir também para diminuir a probabilidade de os avaliadores serem parciais nas suas avaliações, decidindo os resultados em função dos seus interesses ou afinidades pessoais. Por último, a escolha dos avaliadores mais adequados para cada parâmetro e para cada turno/secção teve também em consideração a informação e conhecimentos de que cada um dispunha para conduzir a avaliação, assegurando sempre que a avaliação fosse feita por quem estivesse em melhores condições de avaliar o desempenho dos avaliados em cada dimensão. Este aspeto era, de resto, um problema no modelo anterior, dado que os chefes de turno dispunham de reduzidos conhecimentos de serralharia, que lhes permitissem avaliar adequadamente esta secção; a nomeação de um responsável para esta secção, o qual passará a assumir também o papel de avaliador, veio precisamente colmatar este problema.

Por último, o modelo proposto está também operacionalmente alinhado com a GRH, na medida em que o período de avaliação mensal coincide com os *timings* de processamento salarial (do dia 25 do mês anterior ao dia 24 do mês atual), possibilitando assim que a atribuição dos prémios de desempenho seja concomitante ao pagamento de remunerações. Por outro lado, a reunião de balanço anual (e a respetiva definição do plano de desenvolvimento individual dos colaboradores), a realizar após o fecho do ano de avaliação, coincide também com o período de definição do plano de formação anual da empresa, permitindo, portanto, que os dados da avaliação possam refletir-se nesse plano.

²³ No anexo IX é apresentada apenas a versão do Manual para avaliadores, já que a versão para avaliados será apenas uma adaptação daquela.

13. Novo ciclo de ação-investigação: implementação e avaliação futura do modelo

Assim que estiver terminado o segundo teste piloto, com a validação final dos instrumentos e procedimentos de avaliação, importará avançar para a implementação definitiva do modelo. Esta fase de implementação não pôde ocorrer anteriormente por fatores que se prendem com a dinâmica de funcionamento da organização - essencialmente, com o volume de trabalho excessivo que se verificou nos últimos meses e que impossibilitou que a discussão e validação dos resultados do primeiro teste piloto ocorresse mais cedo.

Com o apoio da gestão de topo, espera-se em breve poder avançar para a formação dos avaliados e avaliadores sobre o processo de avaliação e os seus papéis, de modo a promover a eficácia do novo sistema de avaliação (Schraeder et al., 2007). Nessas sessões formativas, serão abordados, conforme sugerido na literatura (Caetano, 2008; Schraeder et al., 2007; Thomas & Bretz, 1994), os seguintes aspetos: as finalidades pretendidas com a avaliação; os parâmetros e medidas de avaliação; os enviesamentos avaliativos mais comuns e formas de os evitar; e os procedimentos e formulários de avaliação, quer mensal, quer anual. No caso destes últimos, está já planeada a realização de exercícios práticos que permitam a familiarização dos avaliadores com as fichas de avaliação mensal e anual. Para acompanhar e sedimentar o que será exposto na formação, será disponibilizado aos formandos o *Manual da Avaliação de Desempenho* (cf. Anexo IX), o qual sumaria toda a informação explanada na formação e relevante para a aplicação eficaz do sistema de avaliação (Caetano, 2008; Kane et al., 2013), bem como fornece indicações para eventuais reformulações futuras dos objetivos e competências em avaliação.

Após este período de preparação dos envolvidos, entrará então em funcionamento o novo modelo, cabendo aos avaliados desempenhar as suas funções de acordo com o esperado e aos avaliadores observar, dar *feedback* e registar os episódios de desempenho, quer positivo, quer negativo, dos colaboradores em avaliação (Aguinis, 2009).

Conforme já referido, para auxiliar o registo do máximo de incidentes críticos relevantes possível, os chefes de turno e responsáveis de secção serão encorajados a utilizar os dois documentos de suporte ao registo de incidentes críticos anteriormente apresentados (cf. Documentos de suporte 3 e 4).

No final de cada mês, deverão todos os avaliadores proceder à avaliação dos colaboradores nos diferentes parâmetros de avaliação, sendo fundamental a realização da já referida reunião de

homogeneização das avaliações, com a participação do Responsável de Produção e dos chefes de turno/responsáveis de secção, preferencialmente nos três primeiros meses de implementação do novo modelo.

Durante o primeiro mês (e, eventualmente, em meses posteriores), procurar-se-á ir acompanhando semanalmente os avaliadores na sua tarefa de registo de incidentes para a avaliação, ajudando-os a identificar situações relevantes e/ou a proceder ao seu registo e esclarecendo quaisquer dúvidas que possam surgir. Este acompanhamento (a ser assegurado pelo Departamento de RH) estender-se-á também, se possível, à tarefa de avaliação e de homogeneização das avaliações no final do primeiro mês e, eventualmente, dos dois meses seguintes.

Para além da implementação mensal do novo sistema de avaliação, será também pertinente a divulgação regular dos resultados da avaliação (salvaguardando a confidencialidade dos resultados individuais), bem como a realização, no início de 2017 (e, obviamente, nos anos seguintes), da reunião de balanço do desempenho anual de cada colaborador.

Por fim, será importante proceder a uma avaliação da eficácia do novo modelo aqui proposto, quer por intermédio da recolha de opiniões dos avaliados e avaliadores em relação ao mesmo, quer pela análise dos resultados das avaliações e seu eventual impacto na empresa. Esta avaliação deverá, se possível, ser efetuada num curto espaço de tempo (2/3 meses), de modo a permitir a correção atempada de eventuais aspetos disfuncionais do sistema de avaliação. Com efeito, uma vez que o teste piloto teve de ser conduzido de forma não oficiosa, não foi possível proceder a esta recolha de perceções dos avaliados, pelo que é fundamental que a mesma seja feita em breve e não apenas no final do ano. Só desta forma se poderá assegurar que o sistema cumpre os seus propósitos e que pode continuar a ser usado como suporte às decisões de GRH (Kane et al., 2013).

No que respeita ao pretendido alargamento do modelo de avaliação aos restantes colaboradores da empresa, e tendo já sido decidido, em conjunto com o Diretor Geral, que o modelo de avaliação deverá seguir o mesmo formato aqui apresentado (i.e., avaliação de resultados e competências), divergindo apenas na periodicidade da avaliação (que deverá ser anual), foi já elaborado um documento de suporte à definição conjunta (i.e., pelos colaboradores e pelas suas chefias) dos parâmetros de avaliação (cf. Anexo XI). Este documento deverá ser preenchido por

todos os colaboradores, após discussão com os seus superiores, e tendo em consideração os objetivos definidos para o seu setor no ano transato, sendo posteriormente sujeito a validação superior. De resto, as mesmas etapas aqui descritas para a construção do modelo de avaliação para os colaboradores do setor produtivo (e.g., operacionalização de cada parâmetro com base em critérios o mais objetivos possível; formação de avaliados e avaliadores; teste piloto) deverão repetir-se para os restantes colaboradores.

REFLEXÃO FINAL

Ao longo do presente trabalho, foi várias vezes mencionado que conceber e implementar um sistema de Avaliação de Desempenho eficaz não é tarefa fácil. Com efeito, é nesse sentido que aponta a literatura e foi também essa a experiência vivenciada no decorrer deste projeto. Pela diversidade de variáveis a que é necessário atender, pela quantidade de intervenientes no processo, pelo impacto (quer positivo, quer negativo) que os seus resultados podem ter em toda a organização, trata-se de uma tarefa exigente e delicada. Quando existe já, como acontecia neste caso, um sistema de avaliação implementado, percebido por todos os envolvidos como desadequado e injusto, as expectativas em relação a um novo modelo são ainda maiores e a necessidade de as gerir adequadamente revela-se fundamental.

Embora a fundamentação, na revisão da literatura, das várias decisões tomadas tenha sido fulcral, em vários processos de tomada de decisão os conhecimentos teóricos sobre o tema foram insuficientes. Frequentemente, nenhuma das opções em análise era claramente superior às outras, pelo que foi necessário atender a alguma sensibilidade pessoal e capacidade de reflexão crítica para tomar uma decisão, sem nunca deixar de considerar as características do contexto e dos alvos de intervenção.

Muitos processos de decisão foram menos partilhados do que se gostaria, dadas as limitações de tempo dos vários intervenientes organizacionais e as dificuldades em conciliar horários e disponibilidades, numa altura em que o volume de trabalho sofreu um aumento considerável. Nestes casos, foi necessário refletir separadamente com os diferentes intervenientes sobre os vários componentes do modelo de avaliação, procurando trazer para a discussão as perceções e opiniões dos envolvidos com quem se havia reunido anteriormente e tentando uma integração coerente de todos os contributos. Não sendo este o modelo preferencial de tomada de decisão, foi o possível de modo a concretizar, em tempo útil, o máximo de etapas da conceção do sistema de avaliação.

De resto, uma das importantes aprendizagens decorrentes deste projeto prende-se, justamente, com a necessária flexibilidade pragmática que a implementação de um qualquer projeto em contexto organizacional implica. De facto, quando um projeto é implementado numa fase inicial de criação de uma empresa, quando o volume de trabalho e o número de colaboradores é, à partida, menor e o tempo disponibilizado para tarefas de reflexão e planeamento é maior, torna-

se mais simples assegurar o cumprimento de todas as etapas e procedimentos “ideais”. Contudo, quando a organização tem já um ritmo de trabalho acelerado, em que a prioridade é a resolução de problemas imediatos, adiando-se para mais tarde processos reflexivos (embora também relevantes) sobre os modos de atuação, a implementação de um novo projeto obriga a um elevado nível de flexibilidade, o qual permita ir cumprindo algumas etapas e procedimentos, não necessariamente da forma ideal, mas da forma possível, desde que se perceba que fazer deste modo é melhor do que não fazer de todo.

Apesar destes constrangimentos, não se pode negligenciar o efetivo esforço feito por todos os intervenientes para, apesar das limitações supramencionadas, conseguirem participar neste projeto tão importante para a organização. Com efeito, este é um aspeto que merece ser assinalado: a efetiva consciência de todos os envolvidos em relação à relevância e urgência deste projeto foi fundamental para assegurar o seu envolvimento ativo no mesmo. Se assim não fosse, provavelmente não teria sido possível sequer ultrapassar a primeira etapa, a da construção de conhecimento sobre o contexto organizacional.

Outras aprendizagens resultaram do processo que aqui se descreveu e merecem ser referidas, nomeadamente no que concerne à importância do teste piloto. Como ficou evidente no que anteriormente se descreveu, o teste piloto foi fundamental para assegurar o confronto da teoria com a prática, i.e., para perceber as dificuldades e dúvidas que poderiam surgir aquando da implementação efetiva do modelo, ao mesmo tempo que se foi testando a *justiça* dos parâmetros e procedimentos. Com efeito, visto o modelo em vigor ser fortemente criticado pelos vários intervenientes pela sua subjetividade e injustiça, desenvolveram-se todos os esforços para ultrapassar tais limitações com o novo modelo. Contudo, só um teste piloto permitiria (como permitiu) compreender em que medida havíamos sido bem-sucedidos nesta tarefa e sinalizar a necessidade de correções que permitissem torná-lo o mais justo possível. Precisamente por se compreender a relevância deste procedimento se optou por conduzir um segundo teste piloto, partindo já do modelo entretanto alterado na sequência do primeiro teste.

A este respeito importa também refletir sobre a preocupação com a objetividade da avaliação. De facto, sendo a subjetividade do modelo anterior uma das maiores preocupações de avaliados e avaliadores e, principalmente, da gestão de topo da empresa, todo o processo de definição de níveis de desempenho procurou garantir a almejada objetividade. Contudo,

frequentemente nos interrogámos em que medida conseguimos, efetivamente, conforme refere Caetano (Caetano, 2008), afastar-nos das abordagens centradas em traços e aproximar-nos das abordagens centradas em comportamentos, quando procurávamos operacionalizar as competências sujeitas a avaliação. Claramente, todos os esforços foram desenvolvidos nesse sentido e, neste aspeto, mais uma vez, o teste piloto foi fundamental. Com efeito, o registo, por parte dos avaliadores, de incidentes críticos positivos (algo que não estavam habituados a fazer com o modelo de avaliação anterior) permitiu identificar um conjunto de comportamentos positivos que deveriam constituir descritivos comportamentais das competências avaliadas²⁴, os quais não tinham emergido anteriormente na discussão com os avaliadores. De facto, foi a partir do momento em que estes, conscientemente, se preocuparam em registar exemplos de desempenhos positivos que o leque de descritivos comportamentais das competências foi aumentando, culminando no modelo apresentado.

Todavia, nem sempre a procurada objetividade foi conseguida. No caso concreto da competência *Destreza/Agilidade*, por exemplo, ficou definido que os colaboradores deveriam ser recompensados sempre que conseguissem terminar as suas tarefas em (significativamente) menos tempo do que o previsto/normal para as tarefas em causa. No entanto, o que pode ser uma redução significativa do tempo de produção para um avaliador poderá não o ser para outro. Embora fosse possível operacionalizar este critério numa medida quantitativa (e.g., desvios de 15% no tempo de produção em relação ao planeado/expectável para a tarefa em causa), não seria exequível esperar que os avaliadores fizessem tais cálculos manualmente para cada tarefa em que se evidenciassem desvios (positivos ou negativos) em relação ao tempo esperado/planeado. Assim, enquanto o planeamento não for feito no sistema informático, deverão (esperamos) as reuniões de homogeneização ajudar a controlar as interpretações divergentes deste critério pelos vários chefes de turno e responsáveis de secção.

Apesar da operacionalização das competências em indicadores comportamentais, algum nível de subjetividade poderá ainda emergir no processo de seleção, pelos avaliadores, dos incidentes críticos a registar. Com efeito, e conforme suprarreferido, sendo a avaliação uma atividade humana, que implica julgamentos sobre os avaliados e o seu comportamento, está sempre

²⁴ Essencialmente das últimas três competências (*Organização, Método e Sentido Crítico; Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa; e Orientação para a Segurança e Responsabilidade Ambiental*), em relação às quais não era tão instintiva e óbvia a forma de as traduzir em indicadores objetivos.

sujeita a erros e distorções (Caetano, 1998, 2008), as quais podem enviesar o tipo de incidentes registados. Só o acompanhamento regular do processo de avaliação, por parte do Departamento de Recursos Humanos, bem como as referidas reuniões de homogeneização permitirão minimizar este problema.

Por outro lado, ao mesmo tempo que se foi procurando diminuir a subjetividade do modelo proposto, foram surgindo dúvidas relativas a eventuais inconvenientes de uma “objetividade excessiva”: *Será que a identificação (quase que exhaustiva) de comportamentos exemplificativos dos diferentes níveis de desempenho para cada competência deixa pouco espaço para a atuação fora desses padrões (ainda que uma atuação igualmente positiva)? Será que se corre o risco de os avaliados, ao tomarem contacto com os parâmetros de avaliação, atuarem quase que mecanicamente de acordo com os parâmetros definidos, abstendo-se de comportamentos não previstos no modelo de avaliação, ainda que igualmente positivos?* Foi com esta preocupação em mente que se procurou ir deixando claro, ao longo dos critérios com maior potencial de subjetividade, que muitos dos comportamentos referidos eram exemplos, pelo que outros não previstos poderão ser considerados. No entanto, só uma avaliação posterior da eficácia do sistema de avaliação, conforme sugerido anteriormente, permitirá perceber o fundamento de tais receios.

Em suma, o projeto descrito ao longo destas páginas não é certamente o modelo ideal ou perfeito, mas foi o possível dados os constrangimentos experienciados. Algumas das opções tomadas poderão ser discutíveis, mas foram também aquelas que pareceram mais adequadas a cada momento. A avaliação contínua dos resultados deste sistema (com obrigatória auscultação de todos os envolvidos) permitirá, certamente, aproximá-lo cada vez mais do desejável, i.e., de um modelo que permita clarificar aos trabalhadores o que deles é esperado; orientar o seu desempenho em função dos objetivos e necessidades da empresa; recompensar, de forma justa, os colaboradores que efetivamente evidenciem desempenhos mais congruentes com aqueles objetivos e necessidades; e promover o desenvolvimento individual de todos os colaboradores, numa lógica de melhoria contínua.

De resto, acreditamos que o projeto aqui apresentado (embora ainda incompleto) cumpriu os seus propósitos e permitiu acrescentar valor à organização em análise e, em particular, à Gestão de Recursos Humanos.

Com efeito, ao fazer refletir nos parâmetros de avaliação os objetivos da organização para o setor produtivo e as expectativas em relação ao desempenho dos colaboradores deste setor, este sistema deverá contribuir para que estes colaboradores autorregulem o seu comportamento em linha com as necessidades da empresa, de forma a cumprir ou superar as expectativas. Desta forma, o sistema de avaliação de desempenho poderá contribuir para aumentar a eficácia da organização.

Por outro lado, a Avaliação de Desempenho deverá alimentar outros subsistemas da Gestão de Recursos Humanos, promovendo uma integração congruente de práticas.

Assim, em primeiro lugar, as competências identificadas como relevantes para o setor produtivo, e por isso sujeitas a avaliação, deverão passar a integrar o Manual de Funções. Os quadros apresentados em seguida refletem esta sugestão de reformulação.

Quadro 10. Descrição (atualizada) de funções do Operador de Produção

Função		Operador de Produção
Requisitos mínimos ao desempenho da função	<i>Habilitações Literárias</i>	Escolaridade mínima obrigatória
	<i>Formação Profissional</i>	Formação na área específica do setor: Metalomecânica/Serralharia/Soldadura/Pintura eletroestática
	<i>Experiência</i>	Experiência mínima de 6 meses em função similar
	<i>Conhecimentos (saber fazer)</i>	- Conhecimentos de informática na ótica do utilizador; - Conhecimento geral de todas as operações existentes na área produtiva; - Conhecimento da matéria-prima utilizada
Competências relevantes ao desempenho eficaz da função		- Pontualidade e Assiduidade - Destreza/Agilidade - Organização, Método e Sentido Crítico - Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa - Orientação para a Segurança e Responsabilidade Ambiental
Ligações Hierárquicas	<i>Ascendentes</i>	Responsável de Produção
	<i>Descendentes</i>	Não Aplicável
Em caso de ausência, substituir por:		Outro operador da área

<p>Responsabilidades</p>	<p>Operador Laser/Maquinação/Quinagem</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceder à preparação dos equipamentos para execução dos programas CNC; - Executar corretamente os programas realizados com recurso aos <i>softwares</i> de programação disponíveis; - Proceder à afinação/correção de parâmetros em função da especificidade dos trabalhos a executar; <p>Soldador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Executar todo o tipo de soldadura e montagem de estrutura; - Quando não está previamente definido, analisar e decidir qual o melhor tipo de soldadura a executar na peça; <p>Serralheiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar a soldadura; - Tratamento das peças (rebarbar); <p>Pintor - Lacagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pintura de peças conforme ordem de produção; - Controlar e tratar os líquidos das tintas; - Controlar o <i>stock</i> de tintas; - Verificar o estado das peças antes e depois da pintura; <p>Geral (responsabilidades comuns a todos os operadores produção):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceder em cada etapa ao autocontrolo das operações realizadas; - Proceder à montagem das ferramentas ou gabaris de acordo com o especificado pelo departamento afeto; - Garantir a qualidade das peças executadas; - Controlar e validar a quantidade de peças executadas; - Zelar pelo bom estado de conservação das ferramentas e equipamentos; - Zelar pela limpeza e arrumação do posto de trabalho; - Informar o responsável da produção de eventuais problemas que surjam e consequentemente fazer propostas de melhoria; - Cumprir com a política da Qualidade, Ambiente e Segurança e com os procedimentos e instruções de trabalho que lhe são aplicáveis; - Realizar outras funções que lhe sejam atribuídas pelo Superior Hierárquico ou Administração.
<p>Autoridade</p>	<p>Não Aplicável</p>

Quadro 11. Descrição (atualizada) de funções do Operador de Armazém

<p>Função</p>	<p>Operador de Armazém</p>	
<p>Requisitos mínimos ao</p>	<p><i>Habilitações Literárias</i></p>	<p>Escolaridade mínima obrigatória</p>

desempenho da função	<i>Formação Profissional</i>	Não Aplicável
	<i>Experiência</i>	Não Aplicável
	<i>Conhecimentos (saber fazer)</i>	Conhecimentos de informática na ótica do utilizador
Competências relevantes ao desempenho eficaz da função		<ul style="list-style-type: none"> - Pontualidade e Assiduidade - Destreza/Agilidade - Organização, Método e Sentido Crítico - Responsabilidade e Compromisso com a Equipa e a Empresa - Orientação para a Segurança e Responsabilidade Ambiental
Ligações Hierárquicas	<i>Ascendentes</i>	Responsável do Armazém
	<i>Descendentes</i>	Não Aplicável
Em caso de ausência, substituir por:		Outro operador do armazém
Responsabilidades		<ul style="list-style-type: none"> - Controlo dimensional, quantitativo e qualitativo das peças a embalar; - Embalar as peças conforme o especificado; - Cumprir com os requisitos de embalamento definidos pelo cliente; - Identificar e segregar produto não conforme; - Registrar todas as operações executadas no REGOPER; - Arrumar adequadamente o produto final para expedição; - Zelar pelo bom estado de conservação dos EMM e todos os outros equipamentos do posto de trabalho; - Rececionar o material e expedir os produtos acabados em conformidade com as instruções de trabalho; - Cumprir com a política da Qualidade, Ambiente e Segurança, e com os procedimentos e instruções de trabalho que lhe são aplicáveis; - Preparar matéria-prima para produção; - Realizar outras funções que lhe sejam atribuídas pelo Superior Hierárquico ou Administração.
Autoridade		Não Aplicável

Estes descritivos funcionais atualizados deverão, por sua vez, constituir fonte de informação privilegiada a ser utilizada em processos de *Recrutamento e Seleção* de colaboradores deste setor, permitindo a captação e seleção de candidatos não só com os requisitos mínimos mas também com as competências relevantes ao desempenho da função.

Ao nível da *Formação e Desenvolvimento*, constituirão os planos de formação e desenvolvimento, definidos com a participação dos avaliados e das chefias, uma fonte de

informação relevante para a definição do plano formativo da empresa, bem como de outras medidas relevantes de gestão de desempenho.

Para além dos prémios de desempenho, o novo sistema de Avaliação de Desempenho fornecerá também informação relevante para efeitos de *Gestão de Carreiras*. Assim, por um lado, a progressão de carreira tal como definida no CCT (i.e., pelo tempo de serviço) ficará condicionada à demonstração, pelos colaboradores, dos níveis de desempenho mínimos, assegurando assim a progressão apenas dos colaboradores que cumpram com o requerido na sua função, de acordo com os resultados da sua avaliação. Por outro lado, em situações em que as necessidades da empresa assim o justifiquem, os resultados da Avaliação de Desempenho facilitarão o processo de decisão relativo a eventuais promoções ou situações de mobilidade funcional, de acordo com as capacidades e interesses dos colaboradores.

Por último, convém referir que todo o sistema de avaliação aqui apresentado foi concebido tendo como referência especificamente a realidade da organização estudada, no momento atual. Tal implica, em primeiro lugar, que as decisões aqui tomadas foram aquelas que pareceram mais adequadas a este contexto de atuação, não sendo por isso generalizáveis a outros contextos organizacionais. Por outro lado, significa também que o sistema criado deve ser entendido como dinâmico e aberto (como, de resto, para isso nos remete o próprio conceito de *sistema*), podendo e devendo ser ajustado sempre que a dinâmica do contexto organizacional, as características dos seus atores e/ou das suas funções assim o exijam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617–621.
- Aguinis, H. (2009). An Expanded View on Performance Management. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 1–44). San Francisco: Jossey-Bass.
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Almeida, J. C. F. (2001). Em defesa da investigação-acção. *Sociologia, Problemas E Práticas*, 37, 175–176.
- Band, D. C., Scanlan, G., & Tustin, C. M. (1994). Beyond the Bottom Line: Gainsharing and Organizational Development. *Personnel Review*, 23(8), 17–32. doi:10.1108/00483489410072262
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X
- Becker, K., Antuar, N., & Everett, C. (2011). Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(3), 255–271. doi:10.1002/nml
- Benavente, A., Costa, A. F., & Machado, F. L. (1990). Práticas de Mudança e de Investigação — Conhecimento e intervenção na escola primária. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 29, 55–80.

- Bilhim, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, *11*(3), 283–299.
- Caetano, A. (1998). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (3ª Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, *83*(4), 615–633.
- Cheng, M.-I., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(1), 60–75. doi:10.1108/17410400710717082
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3ª Edição.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cintrón, R., & Flaniken, F. (2011). Performance appraisal: a supervision or leadership tool? *International Journal of Business and Social Science*, *2*(17), 29–37.
- Coutinho, C. P., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M. J., & Vieira, S. (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Psicologia, Educação E Cultura*, *XIII*(2), 355–379. doi:49418854

- Coutts, L. M., & Schneider, F. W. (2004). Police officer performance appraisal systems. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67–81. doi:10.1108/13639510410519921
- DeNisi, A., & Pritchard, R. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization ...*, 2(2004), 253–277. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. doi:10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x
- Dipboye, R. L., & Pontbriand, R. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248–251.
- Dominick, P. G. (2009). Forced Rankings: Pros, Cons, and Practices. In J. W. Smither & M. London (Eds.), *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 411–444). San Francisco: Jossey-Bass. doi:978-0-470-19232-0
- Dransfield, R. (2000). *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann.
- Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action Research for Management Research. *British Journal of Management*. doi:http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bah&AN=4528438&site=ehost-live
- Farh, J., Werbel, J., & Bedeian, A. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology*, 41, 141–156.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A Avaliação de Desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 357–387). Lisboa: Editora RH.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. doi:10.1037/h0061470
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473–487. doi:10.1348/096317901167488
- Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2001). Does performance appraisal contribute to heightened levels of employee burnout? The results of one study. *Public Personnel Management*, 30(2), 157–172. doi:10.1177/009102600103000203
- Gesme, D. H., & Wiseman, M. (2011). Performance appraisal: a tool for practice improvement. *Journal of Oncology Practice*, 7(2), 131–134. doi:10.1200/JOP.2010.000214
- Ghorpade, J., & Chen, M. M. (1995). Creating quality-driven performance appraisal systems. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 32–39. doi:10.5465/AME.1995.9503133485
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Jenks, J. M. (1991). Do Your Performance Appraisals Boost Productivity. *Management Review*, 80(6), 45–47.
- Kane, J. S., Bernardin, H. J., & Wiatrowski, M. (2013). Performance Appraisal. In N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and Policing* (pp. 257–290). Psychology Press.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89–118. doi:Article
- Kavanagh, M. J. (1971). The Content Issue in Performance Appraisal: a Review. *Personnel Psychology*, 24(4), 653–668. doi:10.1111/j.1744-6570.1971.tb00379.x

- Khanna, M., & Sharma, R. K. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advance Basic Science*, 2(2), 51–58.
- Kikorski, J. F., & Litterer, J. A. (1983). Effective Communication in the Performance Appraisal Interview. *Public Personnel Management*, 12(1), 33–42.
- Kline, T. J. B., & Sulsky, L. M. (2009). Measurement and assessment issues in performance appraisal. *Canadian Psychology*, 50(3), 161–171. doi:10.1037/a0015668
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. doi:10.1080/09585190500521581
- Landy, F. J., Barnes-Farrell, J. L., & Cleveland, J. N. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up. *Journal of Applied Psychology*, 65(3), 355–356. doi:10.1037/0021-9010.65.3.355
- Latham, G. P., Fay, C. H., & Saari, L. M. (1979). The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, 32(2), 299–311. doi:10.1111/j.1744-6570.1979.tb02136.x
- Latham, & Wexley. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30, 255–268.
- Longenecker, C. O., & Fink, L. S. (1999). Creating Effective Performance Appraisals. *Industrial Management*, 41(5), 18–23.
- Maddux, R. B. (2001). *Avaliação de Desempenho* (2^a ed.). Lisboa: Monitor - Projectos e Edições, Lda.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Singapore: McGraw Hill.
- McGregor, D. (1972). An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, 50(5), 133–138.

- Meyer, B. H. H., Kay, E., & French, J. R. P. (1965). Split Roles in Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 43, 123–129.
- Ottosson, S. (2003). Participation action research - A key to improved knowledge of management. *Technovation*, 23, 87–94. doi:10.1016/S0166-4972(01)00097-9
- Parkinson, J. R., & Grossman, J. H. (2010). *Becoming a successful manager: Powerful tools for making a smooth transition to managing a team* (2^a Ed., Vol. 189). Chicago: McGraw Hill.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Pettijohn, L. S., Parker, R. S., Pettijohn, C. E., & Kent, J. L. (2001). Performance appraisals: usage, criteria and observations. *The Journal of Management Development*, 20(9/10), 754–771. doi:10.1108/EUM00000000006159
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322–334. doi:10.1108/09574090910954864
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Mesuring Business Excellence*, 13(4), 69–77. doi:10.1108/13683040911006800
- Reynolds, R., & Ablett, A. (1998). Transforming the rhetoric of organisational learning to the reality of the learning organisation. *The Learning Organization*, 5(1), 24–35. doi:10.1108/09696479810200838
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective Human Resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149–174. doi:10.1002/hrm.10029
- Rynes, S. L., Giluk, T. L., & Brown, K. G. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987–1008.

- Schraeder, M., Becton, J. B., & Portis, R. (2007). A Critical Examination of Performance Appraisals. *The Journal for Quality & Participation*, 30(1), 20–47.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. Sydney: Cambridge University Press.
- Thomas, S. L., & Bretz, R. D. J. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 59(2), 28–34.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466. doi:10.1590/S1517-97022005000300009
- Westbrook, R. (1995). Action research: a new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 6 – 20.

ANEXOS

- Anexo I - Modelo (inicial) de Avaliação de Desempenho - Parâmetros de Avaliação
- Anexo II - Modelo (inicial) de Avaliação de Desempenho. - Documentos de suporte
- Anexo III - Guiões das entrevistas semiestruturadas
- Anexo IV - Questionário de Avaliação de Percepções sobre a Avaliação de Desempenho
- Anexo V - Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Análise Documental
- Anexo VI - Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Observação
- Anexo VII - Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Entrevistas
- Anexo VIII - Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Questionário
- Anexo IX - Manual da Avaliação de Desempenho - versão para avaliadores
- Anexo X - Documento orientador da definição dos parâmetros de avaliação dos restantes colaboradores da empresa

ANEXO I

Modelo (inicial) de Avaliação de Desempenho - Parâmetros de Avaliação

1. Parâmetros de Avaliação

1.1 Pontualidade

Pontuação	Condições
5	No período de avaliação o colaborador foi sempre pontual e registou sempre as entradas e saídas devidamente fardado.
4	No período de avaliação o colaborador: <ul style="list-style-type: none">▪ atrasou-se apenas 1 vez (período inferior a 30 minutos).▪ não registou 1 vez o ponto.
3	No período de avaliação o colaborador: <ul style="list-style-type: none">▪ atrasou-se pelo menos 2 vezes (períodos inferiores a 30 minutos).▪ não registou 2 vezes o ponto.
2	No período de avaliação o colaborador: <ul style="list-style-type: none">▪ atrasou-se mais de 2 vezes (≥ 3 vezes)▪ não registou mais de 2 vezes o ponto.

Nota: O registo de ponto deve ser feito após vestimento da farda de trabalho e antes da muda da mesma. No incumprimento desta regra interna assume-se como registo de ponto inválido, sendo aplicada as condições descritas na tabela acima.

1.2 Absentismo

Pontuação	Condições
5	No período de avaliação o colaborador nunca faltou
4	No período de avaliação o colaborador faltou até 8H com justificação válida e aviso prévio
3	No período de avaliação o colaborador faltou + de 8H com justificação válida e aviso prévio
2	No período de avaliação o colaborador faltou sem justificação válida ou sem aviso prévio.

1.3 Cumprimento Normativo

Pontuação	Condições
5	No período de avaliação o colaborador preencheu sempre os registos inerentes e obrigatórios á sua função. No período de avaliação o colaborador realizou sempre a manutenção preventiva.
4	No período de avaliação o colaborador falhou apenas 1 vez o preenchimento dos registos inerentes e obrigatórios á sua função, No período de avaliação o colaborador não realizou apenas 1 vez a manutenção preventiva.
3	No período de avaliação o colaborador não preencheu os registos 2 vezes, os registos. No período de avaliação o colaborador não realizou a manutenção necessária 2 vezes.
2	No período de avaliação o colaborador não preencheu os registos mais do que 2 vezes. No período de avaliação o colaborador não realizou a manutenção necessária mais do que 2 vezes. Não efetuou o registo do autocontrolo pelo menos 2 vezes.
Motorista	Preenchimento dos registos da carrinha Tratamento da documentação associada à função Colaboração com a equipa do armazém Cumprimento das tarefas definidas para o dia

1.4 Cumprimento Normas de SHST (exigíveis para o posto de trabalho)

Pontuação	Condições
5	No período de avaliação o colaborador usou sempre os EPI's (incluindo farda). No período de avaliação o colaborador manteve sempre o seu local de trabalho limpo e arrumado.
4	No período de avaliação o colaborador usou quase sempre os EPI's (incluindo farda), verificando-se apenas 2 vezes a não utilização dos mesmos. No período de avaliação o colaborador manteve quase sempre o seu local de trabalho limpo e arrumado verificando-se apenas 2 vezes que o local de trabalho estava desarrumado e sujo.
3	No período de avaliação o colaborador demonstrou alguma resistência na utilização de EPI's (incluindo farda) e na arrumação e limpeza do local de trabalho. 4 vezes verificou-se o incumprimento das normas.
2	No período de avaliação o colaborador demonstrou muita resistência na utilização de EPI's e na arrumação e limpeza do local de trabalho. Mais de 4 vezes verificou-se o incumprimento das normas.

1.5 Qualidade no trabalho

Pontuação	Condições
-----------	-----------

5	No período de avaliação, colaborador sem produtos não conformes validados e executando o trabalho com destreza acima da média.
4	No período de avaliação, colaborador produziu 1 vez produtos não conformes, no entanto o próprio detetou o seu erro, e executando o trabalho com destreza acima da média.
3	No período de avaliação, colaborador produziu 2 vezes produtos não conformes, no entanto o próprio detetou o seu erro, executando o trabalho com destreza normal.
2	No período de avaliação, colaborador produziu produtos não conformes levando a consumo extra de matéria – prima e de tempo para recuperar as peças danificadas (as peças demoraram mais de 3 horas a ser recuperadas ou a matéria-prima era do cliente).

1.6 Disponibilidade

Pontuação	Condições
5	O colaborador está atento aos problemas da sua área funcional e disponibiliza-se, sempre que necessário, para colaborar na sua resolução, com eventual sacrifício de interesses pessoais.
4	O Colaborador está quase sempre disponível para colaborar na resolução dos problemas da sua área funcional, com eventual sacrifício de interesses pessoais.
3	O Colaborador está normalmente disponível para colaborar na resolução dos problemas da sua área funcional.
2	O colaborador raramente está disponível para colaborar na resolução dos problemas da sua área funcional.

2. Pressupostos da Avaliação

O valor máximo de avaliação é de 30 pontos = 100%.

Condições/Resultados	Prémio
Avaliações entre 91% e 100%	50€
Avaliações entre 80% e 90%	25€
Avaliações menores que 80% ou qualquer avaliação com pontuação de 2, o colaborador, independentemente da avaliação, não tem direito a Prémio.	Sem prémio

ANEXO III

Guiões das entrevistas semiestruturadas

A. Entrevista ao Diretor Geral

- Tópicos/Temas a abordar -

1. Visão, Missão e Estratégia da empresa
2. Finalidades pretendidas com a Avaliação de Desempenho (incluindo, relação com a GRH)
3. Opinião sobre o modelo de Avaliação de Desempenho atualmente em vigor:
 - * Aspectos positivos/a manter;
 - * Aspectos negativos;
 - * Sugestões de melhoria
4. Apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)
5. Abertura/Interesse no alargamento da Avaliação de Desempenho aos restantes Departamentos da empresa

B. Entrevista aos restantes intervenientes

(Responsável de RH, Responsável de Produção, Chefes de turno e Responsáveis de Secção)

- Tópicos/Temas a abordar -

1. Opinião sobre o modelo de Avaliação de Desempenho atualmente em vigor:
 - * Aspectos positivos/a manter;
 - * Aspectos negativos;
 - * Sugestões de melhoria
2. Apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)

ANEXO IV

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PERCEÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Caro colaborador,

O meu nome é Sara Carvalho e, no contexto de um estágio que me encontro a realizar nesta empresa, no departamento de Recursos Humanos, venho solicitar a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário, o qual pretende recolher a sua opinião sobre o modelo de Avaliação de Desempenho atualmente em vigor na Produção. Agradeço que termine de o preencher **até ao dia 7 de dezembro** e que, depois de preenchido, o coloque dentro de um envelope próprio, disponibilizado no espaço junto à portal lateral da produção (juntamente com as participações de falta), para que os resultados possam ser tratados de forma confidencial. Se precisar de ajuda no preenchimento ou se quiser esclarecer qualquer dúvida, poderá encontrar-me à segunda e terça-feira, junto ao Departamento de Recursos Humanos.

1. Área funcional/Secção onde trabalha:

Corte laser

Maquinação

Lacagem

Montagem/Embalamento

Serralharia/Soldadura

2. Há quanto tempo está nesta empresa?

Há menos de 1 ano

Há 1 ano

Há 2 anos

Há 3 anos

3. Qual o seu grau de concordância com o modelo de Avaliação de Desempenho atualmente implementado na produção? Assinale, com uma cruz, a opção que melhor corresponde à sua opinião.

a) Concordo totalmente, não mudaria nenhum aspeto

b) Concordo em parte, penso que há alguns aspetos que poderiam ser ajustados

c) Concordo pouco, penso que há muitos aspetos que poderiam ser ajustados

d) Não tenho opinião formada porque ainda não fui avaliado ou comecei a ser avaliado há pouco tempo

4. Se tivesse oportunidade de fazer alterações no modelo atualmente em vigor, o que mudaria? Que aspetos considera que poderiam ser ajustados? (Nota: pode sugerir critérios de avaliação, métodos de avaliação ou outros aspetos que considere pertinentes)

[Continua na página seguinte]

5. Em seguida, é-lhe apresentada, na coluna da esquerda, uma lista de competências/capacidades que as pessoas podem ter e utilizar no seu trabalho. Leia, com atenção, cada uma delas e **avale se é importante um colaborador no seu setor possuir cada competência/capacidade para poder desempenhar eficazmente a sua função**. Assinale com uma cruz a opção que considerar mais adequada: “1) Pouco ou nada importante para a minha função”; “2) Mais ou menos importante para a minha função”; ou 3) Muito importante para a minha função”.

Competências/Capacidades	Grau de importância para o desempenho eficaz da minha função (assinalar com uma cruz)		
	1) Pouco ou nada importante para a minha função	2) Mais ou menos importante para a minha função	3) Muito importante para a minha função
1. Pontualidade: cumprir com horários de trabalho			
2. Assiduidade: comparecer ao trabalho nos dias definidos, sem faltas			
3. Análise da informação e sentido crítico: analisar de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das tarefas (exemplo: ordens de produção; desenhos de peças; orientações das chefias), ponderar as diversas opções/formas de realizar a tarefa e tomar uma decisão rápida (exemplo: decidir rapidamente qual o melhor método para produzir uma determinada peça ou para evitar desperdícios...)			
4. Iniciativa: agir de modo dinâmico e proactivo (isto é, tentando evitar problemas) e ter iniciativa para resolver problemas que surjam no desempenho da função (isto é, propor formas de resolver os problemas)			
5. Autonomia: realizar tarefas, resolver problemas e tomar decisões sozinho, sem necessidade de questionar outras pessoas			
6. Inovação e Qualidade: realizar as tarefas de forma crítica, sugerindo novas práticas de trabalho que permitam melhorar a qualidade dos produtos/peças e resolvendo com criatividade problemas não previstos			
7. Relacionamento Interpessoal: respeitar as outras pessoas e tratá-las de forma cordial e afável, evitando e resolvendo conflitos de forma profissional, bem como respeitar as opiniões dos outros e ser capaz de demonstrar a própria opinião sem agressividade ou autoritarismo.			
8. Cumprimento de procedimentos e instruções de trabalho: cumprir todos os procedimentos e instruções de trabalho estipulados para o desempenho da função/tarefa (exemplo: cumprir com todos os procedimentos/passos definidos para a programação de máquinas, procedimentos de controlo/verificação, procedimentos de registo em papel ou no sistema informático...)			
9. Destreza/Agilidade: realizar as tarefas com rapidez e agilidade, com poucas interrupções e conseguindo produzir mais em menos tempo			
10. Orientação para a segurança: cumprir com as normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, prevenindo riscos e acidentes profissionais (exemplo: utilização dos equipamentos de proteção individual; utilização de equipamentos e materiais de forma cuidadosa e responsável de modo a prevenir situações de risco para pessoas e equipamentos...)			
11. Responsabilidade ambiental: cumprir com as normas ambientais exigíveis para o posto de trabalho (exemplo: separação de resíduos)			
12. Otimização de recursos: utilizar os equipamentos, materiais e ferramentas de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir desperdícios e gastos desnecessários (exemplo: realizar a manutenção preventiva das máquinas, para evitar avarias; zelar pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, evitando que se estraguem rapidamente)			
13. Organização e método de trabalho: organizar as tarefas e atividades a executar, verificando previamente os materiais, ferramentas e condições necessárias à sua realização e mantendo o local de trabalho organizado			
14. Responsabilidade e Compromisso com o serviço: reconhecer a importância da própria função para o funcionamento do serviço e procurar responder, com prontidão e disponibilidade, às solicitações das chefias			

Competências/Capacidades	Grau de importância para o desempenho eficaz da minha função (assinalar com uma cruz)		
	1) Pouco ou nada importante para a minha função	2) Mais ou menos importante para a minha função	3) Muito importante para a minha função
15. Comunicação: saber transmitir informação aos colegas ou chefias com clareza e precisão, adaptar a linguagem utilizada ao tipo de pessoa a quem se dirige			
16. Tolerância à pressão e contrariedades: lidar com críticas, situações de pressão e contrariedades de forma adequada e profissional, mantendo a produtividade, sabendo controlar as suas emoções e mantendo a capacidade de tomar decisões		[Continua na página seguinte]	
17. Trabalho de equipa e cooperação: contribuir para manter um bom ambiente de trabalho, partilhar informações e conhecimentos com os colegas e mostrar disponibilidade para os apoiar, quando necessário			
18. Conhecimentos e experiência: possuir conhecimentos/formação profissional e experiência na função e saber aplicá-los adequadamente, bem como procurar alargar os conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço			
19. Realização e orientação para resultados: Realizar com empenho as tarefas solicitadas, procurando cumprir com prazos e atingir resultados e sendo persistente na resolução dos problemas e dificuldades			
Outra: Especifique qual _____			
Outra: Especifique qual _____			
Outra: Especifique qual _____			

Obs.: A presente listagem de competências foi adaptada a partir do modelo de avaliação de desempenho atual da empresa e do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública - SIADAP (conforme Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro).

6. Por último, identifique, de entre as competências da tabela anterior, as **SEIS (6)** que considera serem as mais importantes para o desempenho da sua função. [Nota: pode assinalar o número ou o nome das competências]

Obrigada pela sua colaboração.
A estagiária: Sara Carvalho
Novembro/2015

ANEXO V

Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Análise Documental

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave/Conclusões	Fonte
Caracterização da empresa		Empresa da área da Metalomecânica de Precisão	
		Aposta na utilização de equipamentos tecnologicamente avançados	
	Dados gerais	Executa todo o ciclo produtivo, da conceção ao fabrico e instalação, de produtos em metal, aço e alumínio Serviços prestados: prototipagem; corte a laser de chapas de aço ou alumínio; quinagem; pintura eletroestática (lacagem); modelação; soldadura e serralharia; e metrologia.	Manual de Qualidade Política de Qualidade Site institucional
		Empresa organizada em 4 departamentos principais: Administrativo/Financeiro (no qual se integram os Recursos Humanos); Comercial; Industrial; e Qualidade, Ambiente e HST (conforme organigrama apresentado no Manual de Qualidade)	
	Visão e Missão	Satisfação do cliente e tornar-se referência no mercado: <i>“A razão de existir [...] consiste em satisfazer com eficácia os requisitos e necessidades dos clientes de modo a tornar-se uma referência no mercado.”</i>	Site institucional
	Estratégia global da empresa	Foco na qualidade dos serviços e produtos	Política de Qualidade
	Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos definidos, anualmente, para todos os departamentos/secções, de forma detalhada Para cada departamento/área funcional, são definidos os objetivos a atingir no ano transato, a meta quantitativa, os indicadores de medida, as ações a desenvolver, o estado atual e a periodicidade de recolha de dados. Alguns desses objetivos estão sob o controlo dos colaboradores (i.e., estes conseguem contribuir para eles diretamente), outros sob o controlo das chefias (i.e., a sua execução depende de ações das chefias) e outros ainda dependem, direta e indiretamente, de ações noutros departamentos/áreas funcionais.	Indicadores de Qualidade para 2015

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave/Conclusões	Fonte
		Objetivos orientados para a potenciação do crescimento da empresa (aumento dos rendimentos e redução dos custos/desperdícios), melhoria contínua ao nível da qualidade dos produtos e serviços e respeito por normas de segurança e ambientais	
Natureza das funções avaliadas		<p>Descrição detalhada, no Manual de Funções, de todas as funções existentes na empresa (requisitos ao nível das habilitações escolares, formação profissional e experiência; ligações hierárquicas ascendentes e descendentes; substituto em caso de ausência; responsabilidades; autoridade). No caso do setor produtivo, a descrição de funções é feita separadamente para <i>Operador de Armazém</i> e <i>Operador de Produção</i> (aqui se incluindo todas as restantes funções/secções), visto os requisitos mínimos ao exercício da função serem menos exigentes no caso do primeiro. De resto, há um conjunto de responsabilidades que são comuns às várias secções.</p> <p>Descrição detalhada, em instruções de trabalho, dos procedimentos necessários à execução das várias tarefas das diferentes secções produtivas (e.g., controlo de soldadura; controlo dimensional; produção de peças simples; produção de peças específicas; retrabalhos)</p> <p>As não conformidades externas (i.e., reclamações) parecem ser maioritariamente derivadas da falta de controlo e verificação da qualidade das peças produzidas (i.e., peças enviadas para o cliente com defeito ou com características diferentes das pedidas), ocorrendo em todas as secções produtivas. No mês de julho de 2015, 59% das não conformidades externas tiveram origem no setor produtivo. [Nota: necessário tentar perceber, nas entrevistas, a razão desta falta de controlo e verificação]</p>	<p>Manual de Funções</p> <p>Instruções de trabalho</p> <p>Mapa de controlo das não conformidades (reclamações) do mês de julho de 2015</p>
Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor	Características do modelo	<p>Modelo centrado na avaliação de 6 dimensões: <i>Pontualidade; Absentismo; Cumprimento normativo; Cumprimento de normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST); Qualidade no trabalho; e Disponibilidade</i></p> <p>Registo de incidentes críticos numa folha de registos mensais, com base nos quais é atribuída uma classificação a cada colaborador - maior número de incidentes críticos registados no parâmetro <i>Qualidade no trabalho</i></p> <p>Avaliação de acordo com uma escala de 4 níveis, de 2 a 5, sendo que uma pontuação 2 em qualquer critério determina o não recebimento do prémio</p> <p>Periodicidade mensal da avaliação, com atribuição de prémios de desempenho</p> <p>Atribuição de prémios de 50€ ou 25€, consoante a média do colaborador seja superior a 90% ou igual ou superior a 80%, respetivamente</p>	<p>Parâmetros da Avaliação de Desempenho</p> <p>Instruções de trabalho relativas à Avaliação de Desempenho</p>

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave/Conclusões	Fonte
-----------	---------------	-------------------------------------	-------

Avaliadores: Responsável de Recursos Humanos (critérios de *Pontualidade e Absentismo*); Chefes de turno e Responsáveis de Secção (restantes critérios); Responsável de Produção (avaliador final, que valida e “veta” a avaliação dos chefes de turno e responsáveis de secção, considerando também a informação relativa às não conformidades externas, comunicadas mensalmente pelo Departamento de Qualidade)

Modelo muito centrado nos défices de desempenho, sem qualquer foco em episódios de desempenho positivos, com conseqüente poder de discriminação reduzido (i.e., os prémios máximos tanto são atribuídos aos colaboradores que não cometem qualquer erro - pontuação 5 em todos os parâmetros - como aos que, além de não cometerem erros, têm desempenhos acima da média, não havendo nenhuma pontuação diferenciadora para os desempenhos acima da média)

Ausência de meios de comunicação formal, por escrito, dos resultados da avaliação aos colaboradores

Ausência de uma descrição do significado de cada parâmetro (e.g., o que avalia o parâmetro *Qualidade no trabalho*)

Problemas na conceção do modelo/ Aspetos a melhorar

Deficiente operacionalização de alguns parâmetros (e.g., ausência de indicadores comportamentais/quantificáveis de “destreza/agilidade”; dificuldade em discriminar objetivamente os 4 níveis de desempenho - por exemplo, dificuldade em distinguir uma pontuação 3 de uma pontuação 4 no parâmetro *Disponibilidade*)

Inclusão, no mesmo parâmetro, de diferentes tipos de indicadores, sem consideração da possibilidade de desempenhos diferenciados em cada um (e.g., no parâmetro *Cumprimento de Normas de SHST*, não se prevê a possibilidade o colaborador falhar apenas na utilização dos EPI’s ou na manutenção do local de trabalho limpo e organizado; o mesmo acontece na *Qualidade no trabalho*, em que são incluídos indicadores relacionados com o número de produtos não conformes e a destreza, sem estarem previstas todas as possibilidades de desempenho combinado nestes dois indicadores)

Alguns lapsos na descrição dos 4 níveis de desempenho, que podem suscitar diferentes interpretações dos avaliadores (e.g., no parâmetro *Cumprimento de Normas de SHST*, a pontuação 4 é atribuída a quem evidenciou 2 falhas e a pontuação 3 a quem evidenciou 4 falhas, não estando prevista a pontuação a atribuir no caso de 3 falhas)

Parâmetros da Avaliação de Desempenho

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave/Conclusões	Fonte
	<p data-bbox="352 370 512 467">Problemas na aplicação do modelo</p>	<p data-bbox="548 224 1434 248">Confusão no registo de incidentes críticos (registos realizados no parâmetro errado)</p> <p data-bbox="548 289 1728 386">Atribuição de classificação sem registo do(s) incidente(s) crítico(s) justificativo(s) da mesma (i.e., muitas vezes são atribuídas aos colaboradores pontuações inferiores a 5 em determinados parâmetros sem que haja registo do incidente que justificou tais pontuações)</p> <p data-bbox="548 394 1413 418">Estão a ser considerados os <i>custos</i> das não conformidades e não apenas o <i>número</i></p> <p data-bbox="548 467 1728 524">Concentração das avaliações nos níveis mais elevados da escala (devido ao reduzido poder de discriminação do modelo)</p> <p data-bbox="548 565 1728 621"><i>Nota:</i> Como seria de esperar, não se fazem registos de episódios de desempenho positivo, visto não estar previsto estes serem considerados na avaliação</p>	<p data-bbox="1759 337 1990 500">Folhas de registo mensal da Avaliação de Desempenho, de janeiro a setembro de 2015</p>
	<p data-bbox="352 808 512 865">Resultados no último ano</p>	<p data-bbox="548 654 758 678">(Cf. quadro abaixo)</p> <p data-bbox="548 719 1728 849">A média das avaliações do ano de 2015 (até ao mês de setembro) situa-se nos 85%, sendo a maquinação/torno²⁵ a única secção em que a média é inferior a 80% (ponto de corte para atribuição de prémio). Não sendo exequível a realização de análises estatísticas a estes resultados, não é possível compreender se as diferenças entre secções na avaliação dos diferentes parâmetros são significativas²⁶.</p> <p data-bbox="548 898 1728 1027">Os parâmetros com médias superiores (entre 89% e 96%) são aqueles com relação mais indireta com o desempenho da função (<i>Pontualidade, Absentismo e Disponibilidade</i>); os parâmetros com médias inferiores (entre 74% e 80%) são aqueles mais específicos do exercício da função (<i>Cumprimento Normativo, Cumprimento de normas de SHST e Qualidade no trabalho</i>).</p>	<p data-bbox="1759 719 1990 881">Folhas de registo mensal da Avaliação de Desempenho, de janeiro a setembro de 2015</p>

²⁵ De referir que estes resultados mais baixos na Maquinação/Torno dever-se-ão, provavelmente, ao facto de os dois colaboradores a exercer estas funções serem estagiários e estarem, durante o período de análise, ainda em processo de aprendizagem, apesar de se considerar que já possuíam, no momento em que se iniciou a sua avaliação, os conhecimentos e competências mínimos necessários ao correto (não necessariamente mais eficiente) desempenho da função. Além disso, um dos colaboradores falhava com frequência no parâmetro da *Pontualidade*, diminuindo significativamente a média global da secção.

²⁶ Não foi possível realizar análises estatísticas para compreender se as diferenças nas avaliações entre secções poderiam ser consideradas significativas, visto o número de avaliados ser reduzido e o número de colaboradores de cada secção ser também muito diferente, havendo secções com apenas dois colaboradores.

Médias da Avaliação de Desempenho, por parâmetro e por secção, de janeiro a setembro de 2015

SECÇÃO	Pontualidade (%)	Absentismo (%)	Cumprimento Normativo (%)	Cumprimento de normas de SHST (%)	Qualidade no trabalho (%)	Disponibilidade (%)	Média por secção (%)
Laser	93.90	94.92	74.14	76.55	68.28	97.93	84.29
Quinagem	93.57	97.86	81.33	79.31	68.28	98.62	86.49
Maquinação/Torno	70.67	85.33	75.00	72.50	76.25	92.50	78.71⁸
Serralharia	93.93	87.86	84.83	78.28	72.07	95.17	85.36
Armazém	90.00	85.71	77.14	75.92	71.67	92.50	82.16
Montagem	93.33	98.67	78.67	78.67	80.00	96.00	87.56
Pintura	87.59	95.86	87.14	82.14	79.29	98.57	88.43
Média por parâmetro	89.00	92.32	79.75	77.62	73.69	95.90	84.71
<i>Mín.</i>	70.67	85.33	74.14	72.50	68.28	92.50	78.71
<i>Máx.</i>	93.93	98.67	87.14	82.14	80.00	98.62	88.43
<i>Diferença entre mín. e máx.⁹</i>	23.26	13.33	13.00	9.64	11.72	6.12	9.72

ANEXO VI

Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Observação

Categoria	Sub-Categoria	Conclusões	Síntese dos aspetos/comportamentos observados	Fonte
Natureza das funções avaliadas e competências relevantes (em relação com parâmetros de avaliação a propor)	Análise da informação e sentido crítico	Embora esta capacidade seja mais frequentemente necessária em algumas secções (e.g., laser, quinagem) do que noutras, ela é relevante em todo o setor produtivo, permitindo evitar erros e desperdícios	<p>No laser, o operador tem de decidir alguns parâmetros, que não vêm definidos nas ordens de produção (e.g., tipo de ponta a utilizar), tendo que considerar o tipo de matéria-prima e/ou peça para decidir.</p> <p>Na quinagem, embora as ordens de produção já tragam definidos os parâmetros a utilizar, o material cede; por isso, depois de controlar a qualidade da 1ª peça, os operadores têm de ir fazendo ajustes nos parâmetros introduzidos no computador até encontrar a medida certa - por vezes, conseguem fazê-lo logo na 2ª peça, outras vezes não.</p> <p>Na maquinação, os processos de tomada de decisão são constantes. O operador recebe o desenho da peça, com medidas detalhadas, e o próprio é que tem de definir os parâmetros a introduzir na máquina para conseguir o efeito desejado e depois vai ajustando. Por isso mesmo é um trabalho (quase) impossível de ser feito por alguém sem formação em <i>CNC</i>.</p> <p>Em geral, há trabalhadores que, pela experiência e conhecimentos que têm, sentem-se mais à vontade a tomar decisões autonomamente, e com resultados positivos, enquanto outros necessitam sempre da validação das chefias.</p> <p>Todos os colaboradores, de todas as secções, têm de ser capazes de analisar a congruência da informação que está nas ordens de produção/<i>checklist's</i>, não podem simplesmente cumprir cegamente o que lá está porque poderão ter existido erros prévios no planeamento/programação. Esta capacidade de análise crítica melhora com a experiência (não é esperado que um estagiário consiga logo detetar incongruências). Em algumas secções esta capacidade é mais importante do que noutras - é o caso do laser e quinagem, em que os parâmetros de corte/quinagem são introduzidos diretamente no</p>	Todas as secções dentro do setor produtivo

Categoria	Sub-Categoria	Conclusões	Síntese dos aspetos/comportamentos observados	Fonte
			<p>computador, que executa o corte/quinagem, e é importante que os operadores percebam se os parâmetros que estão a introduzir fazem sentido. De qualquer forma, em qualquer das secções, um erro que não é detetado pode conduzir a peças com defeito, atrasos na produção e desperdício de matéria-prima.</p> <p>No laser, maquinação/torno e quinagem, há vários registos a fazer, não só nas ordens de produção (identificação da matéria-prima, controlo dimensional...), mas também no sistema informático (Regoper).</p> <p>Na montagem há pouca informação a registar no Regoper. Não usam ordens de produção, usam é muitas <i>checklist's</i> com a descrição das peças e fotos da peça final, para controlar o processo, e é aí que têm que fazer alguns registos. A gestão da ordem dos processos não é feita por eles.</p> <p>No armazém (embalamento), têm que fazer registos quer nas ordens de produção, quer no Regoper, sendo responsáveis por fechar as encomendas para seguir para expedição. Os separadores de chapa têm também que dar baixa das matérias-primas.</p> <p>Na lacagem, só têm que abrir e fechar as ordens de produção no Regoper, Os registos nos processos em papel são também poucos.</p> <p>Na serralharia, os registos no Regoper nunca são feitos no momento porque se perde muito tempo. Com o acordo das chefias, ficou combinado registarem só no fim de algumas (às vezes todas) peças/projetos. Têm também que fazer registos nas ordens de produção. Embora possam existir diferenças nos tipos de registos a fazer ou na frequência com que são feitos, todas as secções têm que os fazer para garantir a gestão adequada dos processos e um erro ou falha nos registos dificulta a gestão da produção.</p>	
	<p>Quantidade/tipo de registos necessários</p>	<p>Os registos obrigatórios nas várias secções são diferentes (em tipo, em quantidade e em frequência), mas a sua importância é a mesma em todas elas</p>		
	<p>Destreza/Tempos de produção</p>	<p>Há secções onde é mais fácil cumprir os tempos de produção planeados do que outras e, em alguns casos, os atrasos não são imputáveis ao</p>	<p>No laser, é mais fácil cumprir os tempos de produção previstos em processos maiores, com mais peças, do que em processos mais pequenos, em que tudo acontece muito rápido. Nos processos maiores, enquanto a máquina demora mais a cortar, dá mais tempo para ir</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Conclusões	Síntese dos aspetos/comportamentos observados	Fonte
		<p>desempenho dos próprios colaboradores mas a problemas nas fases anteriores da produção</p>	<p>fazendo os registos, separando matéria-prima ou realizando outras tarefas.</p> <p>Na maquinação/torno, pelo grau de exigência, o tempo não é tão importante como noutras secções, é mais importante a qualidade, a precisão, por isso, os colaboradores não são tão pressionados pelo tempo.</p> <p>Na montagem, normalmente, a pressão do tempo não é muito grande porque são tarefas que, por norma, vão-se fazendo, à medida que as peças que são para montar vão ficando prontas nas outras secções.</p> <p>No armazém, o tempo que se demora no embalamento de encomendas é condicionado pelos defeitos com que as peças lhes chegam das fases anteriores - há peças que precisam de muitos <i>retrabalhos</i> antes de serem embaladas e, nesses casos, o processo de embalamento atrasa. No caso dos separadores de chapa, se eles tiverem as matérias-primas desorganizadas, depois também demoram mais tempo a distribuí-la pelos diferentes operadores.</p> <p>Na quinagem é fácil não cumprir os tempos de produção planeados, quando são desenhos mais difíceis de interpretar ou material que cede mais e demora-se mais tempo a encontrar os parâmetros certos. De qualquer modo, a experiência também determina que se consiga interpretar mais facilmente (e rapidamente) os desenhos e ajustar os parâmetros também em menos tempo.</p>	
	<p>Trabalho de equipa e cooperação</p>	<p>Embora a única secção organizada por equipas de trabalho seja a serralharia, em todas as secções é esperado algum nível de cooperação e trabalho de equipa (não só dentro das mesmas secções, mas também entre secções)</p>	<p>No corte laser, há “<i>tempos mortos</i>”, quando estão a ser executadas ordens de produção maiores, e, nessas alturas, há tempo para ajudar colegas (e.g., a contar, recolher ou controlar peças) e alguns colaboradores já têm essa prática, sem que seja necessário os colegas pedirem.</p> <p>O trabalho do operador laser está muito dependente do separador de chapa. Se este se atrasar a entregar matéria-prima, atrasa o trabalho do corte laser, a não ser que o operador laser vá ele próprio carregar a matéria-prima. De qualquer forma, os separadores de chapa não costumam falhar - se não têm disponível a matéria-prima do processo</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Conclusões	Síntese dos aspetos/comportamentos observados	Fonte
			<p>seguinte, têm de outro posterior e o operador de laser reorganiza as ordens dos processos. O normal é os operadores de laser terem sempre a matéria-prima e as ordens de produção disponíveis quando precisam.</p> <p>Na maquinação e torno, embora cada colaborador tenha a sua máquina, um auxilia o outro sempre que necessário.</p> <p>Na quinagem os operadores trabalham muito em conjunto, embora cada qual seja responsável pela sua máquina.</p> <p>Na montagem os colaboradores estão sempre a trabalhar em conjunto, na mesma peça.</p> <p>Embora no armazém (embalamento) não exista necessidade de trabalho em equipa, é comum os trabalhadores do embalamento irem ajudar outros colegas, da sua secção ou de outras (e.g., cargas e descargas; transporte de peças pesadas entre secções; apoio na quinagem em peças de grande dimensão). Isto também acontece com os separadores de chapa, que acabam por auxiliar os colegas quando lhes entregam as matérias-primas.</p> <p>Na lacagem, são poucos trabalhadores num espaço relativamente pequeno e fechado e trabalham muito em articulação (e.g., enquanto um limpa as peças, o outro está a tratar do processo de pintura e depois vão trocando; antes de começarem a pintura de encomendas com muitas peças, fazem a separação, em conjunto, das peças em função da cor a aplicar - estão constantemente a acompanhar o trabalho uns dos outros).</p> <p>Na serralharia, existem 3 equipas de trabalho: duas trabalham mais com projetos e uma com peças simples. Às vezes as duas equipas estão a trabalhar nos mesmos projetos, mas ao que parece comunicam pouco uma com a outra (para partilha de métodos de trabalho e experiências de sucesso/insucesso anterior), embora fosse relevante que o fizessem.</p>	
	<p>Organização e método de trabalho</p>	<p>Em todas as secções os colaboradores têm de aplicar métodos de trabalho adequados e eficazes, com</p>	<p>À medida que vão ganhando experiência e conhecimentos, os operadores de laser começam a ser capazes de organizar o seu trabalho de forma a rentabilizar as máquinas e o seu tempo (e.g., enquanto as máquinas cortam, vão iniciando os registos, quer nos processos em papel, quer no sistema informático; quando já se sentem à vontade com</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Conclusões	Síntese dos aspetos/comportamentos observados	Fonte
	implicações na quantidade e qualidade do trabalho produzido	<p>a máquina e conhecem a operação que estão a executar, “arriscam” mais e põem a máquina a cortar a uma velocidade superior porque já sabem que não há grande probabilidade de falha ou põem a máquina a cortar peças seguintes enquanto ainda estão a controlar a primeira porque não estão à espera que tenha problemas)</p> <p>No laser, quando os trabalhadores já se sentem à vontade na função, conseguem facilmente organizar os processos em função do horário de pausa ou da matéria-prima disponível.</p> <p>No torno, o método de trabalho verifica-se essencialmente na organização dos processos: quando se organizam os processos em função do tipo de rosca a utilizar, agrupando os processos com o mesmo tipo de rosca, consegue-se ganhar tempo. Também o facto de se começar por processos maiores, com mais peças, permite ganhar algum tempo. De resto, não é possível deixar a máquina a operar sozinha durante pausas para refeições.</p> <p>Na maquinação, as decisões que o operador toma são relativas a métodos e técnicas de execução de trabalho (como fazer, por onde começar), as quais vão influenciar a qualidade e a rapidez dos resultados.</p> <p>Na montagem, os colaboradores têm informação sobre as peças que compõem as máquinas a montar e têm acesso a fotos do resultado final pretendido, mas são os próprios a “estudar” esta informação e a decidir por onde começar e que ordem seguir.</p> <p>No embalamento (armazém), embora tenham tabelas diárias com a ordem dos processos a executar, têm de ir ajustando aos <i>timings</i> das outras secções, já que pode haver atrasos e o embalamento é a última operação. No caso dos separadores de chapa, têm de manter sempre as matérias-primas organizadas por ordem de corte, de modo a rentabilizarem o seu tempo de distribuição. Têm também de prever os melhores momentos para carregar os empilhadores de forma a assegurar paragens de serviço o menor tempo possível.</p> <p>Na serralharia, os colaboradores sabem o que é pretendido, qual deve ser o resultado final da peça, mas depois são as próprias equipas que</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Conclusões	Síntese dos aspetos/comportamentos observados	Fonte
			decidem o método mais adequado (mas há pouca comunicação entre equipas).	
	Normas de segurança e ambientais	Obrigatórias e necessárias em todas as secções, são do conhecimento de todos os colaboradores e são frequentemente lembradas pelo Departamento responsável	<p>Todas as secções têm de fazer separação de resíduos e todos os operadores têm que usar equipamentos de proteção individual próprios. Têm também, em alguns casos, que assegurar que as proteções coletivas estão operacionais.</p> <p>As normas de segurança e ambientais são do conhecimento de todos, já fazem parte das rotinas da empresa, e são frequentemente lembradas pelo Departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança.</p>	

ANEXO VII

Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Entrevistas semiestruturadas

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
Visão, Missão e Estratégia da empresa	Visão	Ser uma referência no mercado	Ser uma referência no mercado	Diretor Geral
	Missão	Satisfação do cliente	Satisfação das necessidades do cliente	Diretor Geral
	Estratégia	Qualidade dos produtos e serviços	Embora não formalizada, é uma estratégia de afirmação pela qualidade	Diretor Geral
Finalidades pretendidas com a Avaliação de Desempenho		Alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (diminuindo as não conformidades)	Diminuir as não conformidades	Diretor Geral
		Motivar e promover o desenvolvimento individual dos colaboradores	Motivar os colaboradores para melhorarem continuamente o seu desempenho	
		Diferenciar e recompensar os melhores desempenhos	Recompensar os melhores colaboradores	
Opinião sobre o modelo de Avaliação de Desempenho em vigor	Aspetos positivos (a manter)	Periodicidade da avaliação e consequente feedback mais regular	O facto de a avaliação ser mensal faz com que o <i>feedback</i> seja mais próximo da ocorrência do comportamento do colaborador (Responsável 1)	Diretor Geral Responsável de RH
	Aspetos negativos	Foco nos erros e negligência dos desempenhos positivos ou acima do esperado	A avaliação está demasiado focada nos aspetos negativos, nos erros que os colaboradores cometem, e não considera o que eles fazem de bom e o que está para além da sua função (Diretor Geral)	Responsável de Produção Responsáveis/ Chefes de turno

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
		Impossibilidade de compensar erros com desempenho acima do esperado, conduzindo a desânimo e desinvestimento	A avaliação só serve para identificar o que os trabalhadores fazem mal e não o que fazem bem (Responsável 3; Responsável 4; Responsável 5)	Responsáveis de secção
		Subjetividade e carácter “aleatório” dos parâmetros e consequente desvalorização da avaliação	Os trabalhadores começam com 50€ de prémio no dia 1 e depois vão tentando não cometer erros para não o perder quando deveria ser o contrário, deveriam começar o mês a esforçar-se para ter prémio (Responsável 4)	
		Atribuição de prémios por simpatia/afinidade		
		Inexistência de uma medida objetiva de quantidade/volume/ tempos de trabalho [NB: embora esta dimensão esteja prevista no modelo, no conceito de <i>destreza</i> incluído no parâmetro <i>Qualidade no trabalho</i> , a sua avaliação era efetivamente feita de forma subjetiva]	A avaliação só serve para penalizar, não valoriza qualquer empenho adicional. Mesmo quando num dia se produz muito, se já se cometeu algum erro, já se perdeu o prémio. O sistema não permite falhas. O problema é que, se os trabalhadores cometem um erro que lhes tira o prémio, o esforço do resto do mês será menor, vão só tentar cumprir os mínimos, porque sabem que não há forma de recuperar (Responsável 6)	
		Atribuição de classificação sem registo do(s) incidente(s) crítico(s) justificativo(s) da mesma	Os parâmetros são muito subjetivos (Diretor Geral; Responsável 1; Responsável 3)	
		Não comunicação da decisão final da avaliação, pelo Responsável de Produção, aos chefes/responsáveis	Os colaboradores já não valorizam muito a avaliação porque muitas vezes não entendem porque tiveram ou não prémio e sentem que é uma questão de “sorte” (Diretor Geral)	
		Injustiça do parâmetro <i>Disponibilidade</i>		
		Desalinhamento entre avaliadores nos registos de incidentes críticos e falta de homogeneização das avaliações	Por vezes, a decisão de atribuição dos prémios depende mais da simpatia/afinidade do avaliador para com o avaliado do que do seu desempenho (Responsável 4)	
		Dificuldade em avaliar a secção da serralharia por falta de conhecimentos dos avaliadores sobre as funções aí desempenhadas	Da forma como o modelo está concebido, não existe uma medida <i>objetiva e eficaz</i> da quantidade do trabalho. Poderão existir colaboradores que cometem mais erros,	

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
		<p>Eventuais injustiças criadas por diferenças entre secções na aplicação dos parâmetros <i>Qualidade no trabalho, Cumprimento Normativo e Disponibilidade</i></p>	<p>mas também produzem mais e não há uma avaliação objetiva desse aspeto (Responsável 1)</p> <p>Alguns incidentes críticos não são registados. Por vezes, são atribuídas pontuações de 4 ou de 3, por exemplo, sem que haja nenhum registo de alguma situação que possa justificar essa pontuação (Responsável 2)</p> <p>Frequentemente, o Responsável de Produção faz alterações às propostas de avaliação apresentadas pelos chefes de turno/responsáveis de secção e não as discute nem comunica, conduzindo a que depois estes não saibam justificar aos avaliados alguns dos prémios (não) recebidos (Responsável 3; Responsável 4).</p> <p>O critério da <i>Disponibilidade</i> deveria sair porque é injusto. Um trabalhador que vem fazer horas extra três fins-de-semana, se, por azar, no último não pode, é prejudicado. (Responsável 6)</p> <p>Há chefes de turno que registam sempre que um colaborador não pode vir fazer horas extra e outros que não o fazem se o colaborador já fez muitas horas-extra no mês e apenas não pôde numa das vezes que lhe foi pedido (Responsável 4)</p> <p>No caso dos trabalhadores que fazem o horário normal, os chefes de turno só veem metade do desempenho deles [ou de manhã ou de tarde]; por isso, já houve necessidade de os chefes de turno se sentarem para avaliar em conjunto esses colaboradores e foi quando perceberam que estavam a avaliar os colaboradores de forma diferente (Responsável 4)</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
			<p>Normalmente, os chefes de turno têm mais facilidade em avaliar as secções onde trabalhavam antes de assumirem esta função (laser e armazém). A serralharia é a área mais difícil de avaliar, por terem menos conhecimentos, mas estão a esforçar-se para colmatar esta dificuldade. (Responsável 4; Responsável 6)</p>	
			<p>Os critérios não fazem o mesmo sentido em todas as secções. Por exemplo, o parâmetro da <i>Disponibilidade</i> faz pouco sentido no laser onde há menos necessidade de fazer horas-extra. O parâmetro da <i>Qualidade no trabalho</i>, embora importante em todas as secções, nem sempre é justo porque há secções, como a lacagem, onde os colaboradores têm mais facilidade em corrigir erros que cometam sem ter que os comunicar ao chefe de turno (logo, não entram na sua avaliação). Na maquinaria ou no laser, por exemplo, para se corrigir um defeito o colaborador tem de pedir mais matéria-prima ao chefe de turno e é logo penalizado na avaliação. O mesmo tipo de problema acontece no parâmetro <i>Cumprimento Normativo</i>. Na serralharia, por exemplo, como trabalham essencialmente com projetos, na maioria dos casos os trabalhadores não têm que fazer tantos registos como noutras secções, logo, há menor probabilidade de falhar. Na lacagem, também, os únicos registos que têm que fazer são a abertura e fecho das ordens de produção no sistema informático e alguns registos nos processos em papel. (Responsável 4)</p>	
	<p>Sugestões de melhoria</p>	<p>Tornar os parâmetros mais objetivos</p>		
		<p>Considerar desempenhos positivos</p>	<p>Tornar avaliação mais objetiva, para não suscitar dúvidas de interpretação (Responsável 1; Responsável 3)</p>	
		<p>Atribuir prémios pelo desempenho acima do esperado</p>	<p>Tem que se registar também os aspetos positivos (ex.: tempo de corte acima da média) (Responsável 6)</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
		Atribuir prémios em função dos resultados globais da produção/empresa	Os colaboradores deveriam ser valorizados principalmente quando fazem mais do que o esperado na sua função ou têm um desempenho acima da média (Diretor Geral)	
		Implicar os resultados da avaliação na progressão salarial		
		Promover o trabalho de equipa e compromisso com a área funcional	Convinha promover, através da avaliação de desempenho, o espírito de equipa e compromisso, que está em falta na produção (e.g., apercebendo-se de um erro ou problema no trabalho de outro colega, nem sempre os colaboradores procuram ajudar a corrigi-lo, assumindo que não é responsabilidade sua; no caso da serralharia, em que o trabalho é desenvolvido por equipas, não há partilha de informação entre equipas, mesmo quando estão a produzir o mesmo tipo de peça/produto). Uma opção interessante, que algumas empresas já fazem, seria o prémio depender dos resultados da produção (Diretor Geral).	
		Quantificar o desempenho		
		Assegurar o registo de todos os incidentes críticos relevantes		
		Diminuir a penalização pelos erros e permitir que estes sejam compensados por desempenhos positivos	Os prémios deveriam ser atribuídos em função dos lucros da empresa (Responsável 4)	
		Comunicação dos resultados da avaliação por escrito		
		Juntar os critérios <i>Cumprimento Normativo</i> e <i>Qualidade no Trabalho</i>	No final do ano, os colaboradores com melhor avaliação deveriam ter aumentos salariais para além do aumento do lei (Responsável 6)	
		Avaliar e valorizar os conhecimentos especializados e a sua utilização no desempenho da função	Seria importante encontrar forma de quantificar o desempenho dos colaboradores (i.e., o seu volume de produção) (Responsável 1)	
		Reformular o parâmetro <i>Disponibilidade</i>	Deve-se assegurar que são registadas todas as situações que determinam as pontuações atribuídas (Responsável 2)	
			Um parâmetro com pontuação 2 não deveria determinar logo a perda do prémio (Responsável 5)	

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
			<p>Deve-se dar ao trabalhador a hipótese de compensar erros. A avaliação deveria balançar o que fez bem e o que fez mal (Responsável 6)</p> <p>Implementar um sistema de pontos, em que os erros fazem o colaborador perder x pontos, mas não logo o prémio todo (Responsável 5)</p> <p>Os colaboradores deveriam ter acesso aos resultados da avaliação por escrito, para saberem exatamente porque tiveram ou não prémio (Diretor Geral)</p> <p>O parâmetro <i>Cumprimento Normativo</i> não é muito fácil de separar da <i>Qualidade no trabalho</i>; deveriam juntar-se os dois, já que o <i>Cumprimento Normativo</i> também é um dos componentes da <i>Qualidade no trabalho</i>. (Responsável 4)</p> <p>Não há nenhum critério para avaliar os conhecimentos para a função - abaixo, dentro ou acima da média. Estes conhecimentos deveriam ser avaliados e tentar-se perceber porque é que o trabalhador não os tem: porque não foi formado, porque não quer saber... Deveriam ser valorizados os colaboradores que têm esses conhecimentos e conseguem aplicá-los (por exemplo, tendo conhecimentos, os operadores de laser conseguem rentabilizar mais as máquinas, fazer uma melhor gestão da produção) (Responsável 6)</p> <p>O critério da <i>Disponibilidade</i> deveria ser alterado porque da forma como está é injusto. (Responsável 6)</p>	
<p>Apreciação global sobre o desempenho</p>	<p>Preocupações/Aspetos a melhorar</p>	<p>Divergência de perspetivas quanto ao desempenho dos colaboradores: para a Direção, o número de não conformidades na produção é</p>	<p>O número de não conformidades é muito elevado (Diretor Geral)</p>	<p>Diretor Geral Responsável de Produção</p>

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
dos colaboradores avaliados		muito elevado; para outros responsáveis, é aceitável/normal	O número de não conformidades é, efetivamente, muito elevado nos setores não produtivos; na produção, não é (Responsável 2)	Chefes de turno Responsáveis de secção
	Falhas nos registos (<i>Cumprimento Normativo</i>)	Tendo em consideração o volume de encomendas e o ritmo de produção, é até de admirar como não surgem mais não conformidades, os colaboradores até são umas “ <i>máquinas</i> ” (Responsável 3) Há algumas falhas nos registos mas já são menos e quase sempre das mesmas pessoas, por desleixo (Responsável 4) Há registos que não são feitos ou são mal feitos (Responsável 6)		
	Causas dos problemas de desempenho	Ritmo de trabalho acelerado/ Pressão para produção	Embora o ritmo de trabalho seja acelerado, algumas não conformidades são inaceitáveis (e.g., não conformidades sistematicamente repetidas, apesar da reclamação do cliente e do <i>feedback</i> aos colaboradores) (Diretor Geral)	
		Falta de atenção ou desleixo por parte dos colaboradores	A principal causa das não conformidades na produção é o volume de trabalho elevado (Responsável 2)	
		Falhas no sistema informático		
		Fracá qualidade de alguma matéria-prima	Tendo em consideração o volume de encomendas e o ritmo de produção, é até de admirar como não surgem mais não conformidades, os colaboradores até são umas “ <i>máquinas</i> ” (Responsável 3)	
		Reduzida autonomia/poder de decisão dos colaboradores em algumas situações		
		Falta de formação e conhecimentos especializados dos colaboradores	As não conformidades são causadas pela pressão para produzir sempre mais (Responsável 6)	
		Dificuldades na interpretação de informação por parte dos colaboradores	Muitas não conformidades acontecem por falta de tempo. Os colaboradores interrompem muitas tarefas a meio para dar resposta a outras prioridades. Já as falhas nos registos são resultado de falta de atenção (Responsável 7)	
		Falta de método de trabalho		

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
			<p>Há algumas falhas nos registos mas já são menos e quase sempre das mesmas pessoas, por desleixo (Responsável 4)</p> <p>As falhas no cumprimento normativo acontecem também porque há situações em que os colaboradores têm demasiados registos para fazer. A pressa também é um problema, porque os registos também demoram a ser feitos. Este problema é maior em operações mais pequenas, em que se perde mais tempo a controlar as peças e fazer os registos do que a fazê-las mesmo, então às vezes, os trabalhadores facilitam (Responsável 6)</p> <p>Por vezes, o sistema informático falha ou está em atualizações e não permite efetuar os registos necessários. Os colaboradores não os fazem na hora e depois esquecem-se (Responsável 5)</p> <p>Algumas não conformidades acontecem devido à má qualidade da matéria-prima (Responsável 4)</p> <p>Não é dada muita autonomia à maioria dos colaboradores, que têm sempre que chamar as chefias antes de tomar pequenas decisões. Isso faz atrasar mais o trabalho e, quando as chefias não estão, pode causar problemas (e.g., operadores laser não têm autorização para limpar as lentes sem consentimento dos chefes de turno, mas ao fim de semana há horas de trabalho em que não há nenhum chefe de turno presente; nesses casos, não podem limpar a lente e as peças saem, inevitavelmente, com defeito) (Responsável 4)</p> <p>Algumas não conformidades são causadas pela fraca qualidade da matéria-prima, outras pela falta de conhecimentos dos operadores na afinação das máquinas</p>	

Categoria	Sub-Categoria	Síntese das Ideias-Chave	Ideias/Opiniões/Relatos	Fonte
			<p>(a maioria são estagiários e não leem os manuais e depois fazem como veem o colega do lado fazer e este, às vezes, está a fazer mal) (Responsável 4)</p> <p>A falta de formação dos novos colaboradores contribui para os problemas de desempenho. Deveria ser dada mais formação após a admissão. (Responsável 7)</p> <p>Na quinagem, os problemas resultam normalmente de uma má interpretação do desenho por parte do operador (Responsável 4)</p> <p>Há trabalhadores no laser que não têm cuidado de gerir as ordens de produção de forma a não deixar a máquina parada quando vão lancha - falta-lhes método de trabalho. (Responsável 4)</p>	
Abertura/Interesse no alargamento da Avaliação de Desempenho aos restantes Departamentos da empresa	Interesse efetivo no alargamento posterior da Avaliação de Desempenho a toda a empresa, embora com ajustes nos prémios		<p>Há interesse no alargamento da Avaliação de Desempenho a toda a empresa, incluindo a própria Diretor Geral, embora com ajustes nos prémios</p> <p><i>Nota:</i> Um dos responsáveis entrevistados, embora não questionado sobre este aspeto, mostrou espontaneamente vontade de ser também avaliado</p>	Diretor Geral

ANEXO VIII

Síntese dos resultados da fase inicial de *investigação* - Questionário

Caracterização dos colaboradores que responderam ao questionário					
N.º de colaboradores		27	Taxa de resposta		64%
Área funcional	Corte Laser (N)	5	Tempo na empresa	Até 1 ano (N)	9
	Quinagem/Maquinação/Torno (N)	5		1 ano (N)	4
	Lacagem (N)	1		2 anos (N)	9
	Montagem/Embalamento (N)	6		3 anos (N)	3
	Serralharia/Soldadura (N)	8		Sem resposta	2
	Sem resposta	2			

Grau de concordância dos colaboradores com o modelo	N	%
Concorda totalmente	5	19%
Concorda em parte	8	30%
Concorda pouco	a	22%
Sem opinião/Sem avaliação	5	19%
Sem resposta	3	11%

Competências assinaladas pelos inquiridos como relevantes para o desempenho da sua função

		Pontualidade	Assiduidade	Análise de Informação e sentido crítico	Iniciativa	Autonomia	Inovação e Qualidade	Relacionamento	Interpessoal	Cumprir/ de proc/s e instruções trabalho	Destreza/Agilidade	Orientação para a segurança	Responsabilidade ambiental	Optimização de recursos	Organização e método de trabalho	Respe Compr. c/serviço	Comunicação	Tolerância à pressão e Contrariedades	Trabalho de equipa e Cooperação	Conhecimentos e experiência Real. e Orient. p/ resultados	Outras Competências assinaladas pelos colaboradores
Médias		3.0	3.0	2.9	2.9	2.6	2.8	2.8	2.9	2.7	3.0	2.7	2.9	2.9	3.0	2.9	2.7	2.9	2.9	3.0	
Frequência com que a competência é assinalada como sendo uma das mais importantes	Geral (N=27)	9	6	5	8	5	4	8	7	9	2	3	6	15	8	6	5	10	7	6	<i>Evitar interrupções a meio do laser; Maneira de expressar por parte das chefias; Diálogo com a chefia em termos de problemas ou erros da máquina; Limpeza e organização do local de trabalho</i>
	Laser (N=5)	3	1	2	2	1	0	2	2	0	0	0	2	1	2	1	0	1	2	2	
	Quin./Maq./Torno (N=5)	2	1	2	1	1	3	2	1	1	0	1	2	5	0	2	0	1	3	0	
	Lacagem (N=1)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
	Montagem/Embalamento (N=6)	0	1	0	2	1	0	2	2	3	0	1	0	6	4	1	3	3	1	1	
	Serralharia/Soldadura (N=8)	3	3	1	2	2	1	1	1	3	1	0	1	1	1	0	1	2	1	2	

Sugestões dadas pelos inquiridos

“Modelo afixado/Resultados comunicados aos trabalhadores; Feedback dos erros/aspetos negativos do desempenho/não conformidades tão no imediato quanto possível (e não apenas no final do mês); Focar não apenas os aspetos negativos mas também os positivos (ex.: tempos de corte), com a possibilidade de os positivos compensarem os negativos; Mais organização no laser; Mudar critério da pontualidade: considera-se minutos em atraso, mas não os minutos que se sai mais tarde; Chefes de turno deveriam ter mais conhecimentos e acompanhar mais as diferentes secções (nomeadamente, a serralharia) para poder avaliar; Maior justiça: critérios deveriam ser iguais para todos; Mais incentivo aos trabalhadores e menos pressão; Maior controlo sobre aspetos do trabalho individual considerados relevantes, mas que não são feitos por todos (ex.: contagens, medições, limpeza das peças); ajustar a avaliação porque da forma como funciona atualmente criou competição entre colegas e diminuiu espírito de equipa, cooperação e entreajuda.”

ANEXO IX

Manual da Avaliação de Desempenho - versão para avaliadores

MANUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR PRODUTIVO - GUIA PARA AVALIADORES -

INTRODUÇÃO

O presente documento pretende ser um guia orientador dos procedimentos a seguir pelos avaliadores no processo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores do setor produtivo da empresa. Nele poder-se-á encontrar toda a informação necessária à *correta* e *justa* aplicação do sistema de Avaliação de Desempenho.

I. Objetivos

O sistema de Avaliação de Desempenho da empresa tem três finalidades:

1. Dar a conhecer aos colaboradores o que deles é esperado no desempenho da sua função e, por outro lado, dar-lhes *feedback* sobre o seu desempenho e o seu grau de contribuição para os objetivos da empresa.

2. Ajudar os colaboradores a melhorar o seu desempenho individual, identificando áreas ou competências que possam ser melhoradas ou que, mesmo que já bastante positivas, possam ainda ser potenciadas.

3. Facilitar processos de tomada de decisão ao nível da Gestão de Recursos Humanos, não apenas no que respeita aos prémios de desempenho, mas também em termos de formação, progressão na carreira, benefícios e promoções.

Em suma, pretende-se que a Avaliação de Desempenho constitua um instrumento de melhoria do desempenho de cada colaborador, bem como do desempenho global e sustentabilidade da empresa.

II. Âmbito de aplicação

A Avaliação de Desempenho no setor produtivo da empresa é aplicável exclusivamente aos operários de produção e de armazém que já terminaram o período inicial de formação. Contudo, em cada mês, apenas poderão ser avaliados os colaboradores que tenham trabalhado mais de metade dos dias de trabalho previstos para o seu turno/horário, de forma a assegurar a justiça da comparação entre colaboradores.

III. Parâmetros de avaliação

O sistema de avaliação aqui apresentado avalia duas dimensões do desempenho dos colaboradores: *Resultados* (ou seja, resultados individuais das suas funções) e *Competências* (ou seja, competências relevantes para o desempenho das funções). No Anexo 1 são apresentados os parâmetros definidos para o ano de 2016, os quais servirão de referência para anos posteriores. Contudo, os mesmos deverão ser revistos no início de cada ano, no sentido de se perceber se é necessário proceder a ajustes.

Assim, no parâmetro dos *Resultados*, deverão sempre ser identificados os objetivos quantificáveis propostos para os colaboradores do setor produtivo para o ano em questão. Dado que a empresa é certificada pela norma ISO 9001, faz parte do seu sistema de gestão da qualidade a definição de objetivos estratégicos anuais para os diferentes departamentos. Assim, os objetivos a

incluir na Avaliação de Desempenho podem e devem ser derivados daqueles. Naturalmente, uma vez que os colaboradores apenas podem ser avaliados por resultados que possam efetivamente ser influenciados por si, deve ser feita uma análise crítica dos objetivos definidos pela Direção da empresa especificamente para o setor produtivo e, ainda assim, incluir na Avaliação de Desempenho apenas aqueles para os quais os colaboradores possam efetivamente contribuir, isto é, que estejam sob o seu controlo. Na primeira parte do Anexo 1 são então apresentados os objetivos definidos para o ano de 2016.

No parâmetro das *Competências*, por sua vez, deverão ser avaliadas as competências que se considerem relevantes para o desempenho da função. Estas competências foram já definidas com base em informação recolhida juntos dos colaboradores e validada pelas chefias e Direção da empresa. Na segunda parte do Anexo 1 são então apresentadas as competências definidas para o setor produtivo, sendo provável que as mesmas se mantenham nos próximos anos. Contudo, sempre que a natureza das funções a ser avaliadas sofrer alterações, a listagem de competências a avaliar deve também ser revista, envolvendo, se possível, os próprios colaboradores.

IV. Periodicidade da avaliação

A Avaliação de Desempenho é mensal, permitindo assim um *feedback* mais imediato aos colaboradores acerca do seu desempenho. Apesar disso, os objetivos a incluir no parâmetro *Resultados* são definidos anualmente e são os mesmos todos os meses, sendo apenas reformulados no caso de surgir alguma alteração que assim o justifique. No caso das *Competências*, estas serão sempre as mesmas todos os anos, exceto se, mais uma vez, alguma alteração na natureza das funções em avaliação vier a justificar a sua reformulação.

De ressaltar que, dado o cruzamento dos resultados da Avaliação de Desempenho com o processamento salarial (ao nível dos prémios de desempenho), a Avaliação de Desempenho considera sempre o período entre o dia 25 do mês anterior e o dia 24 do mês atual (ou outro período que, pontualmente, possa vir a ser definido pelo Responsável de Recursos Humanos e comunicado a todos os avaliadores).

Para além desta avaliação mensal, será também realizado, no início de cada ano, um balanço da avaliação dos colaboradores no ano anterior, o qual decorrerá numa reunião de avaliação, a ser realizada pelo Responsável de Produção (eventualmente, com a presença de outros avaliadores) em conjunto com cada colaborador.

V. Intervenientes na avaliação

A Avaliação de Desempenho implica o envolvimento de diferentes intervenientes, nomeadamente:

_ Os *avaliados*, isto é, todos os operários de produção e armazém;

_ Os *avaliadores*, isto é, os elementos da empresa que estiverem em melhor posição de avaliar cada parâmetro definido (no caso dos parâmetros definidos para o ano de 2016, os avaliadores serão os chefes de turno e/ou responsáveis de secção para alguns parâmetros, assim como o responsável de produção, diretor geral, responsável de Recursos Humanos e responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança, para outros parâmetros);

_ O coordenador da avaliação, isto é, o responsável de produção;

_ O responsável pelas questões administrativas da avaliação, isto é, o responsável de Recursos Humanos.

No que respeita aos *avaliados*, a sua função é, naturalmente, a de desempenhar as suas tarefas de acordo com os procedimentos e regras instituídas, procurando atingir os objetivos definidos na Avaliação de Desempenho e colocando em prática as competências necessárias à função. É-lhes também reconhecido o direito de questionar o Departamento de Recursos Humanos sempre que tenham dúvidas sobre a sua avaliação.

No final de cada ano, deverão também assumir o papel de avaliadores de si próprios, procedendo ao preenchimento de um formulário de autoavaliação (cf. Anexo 2). O objetivo deste procedimento é assegurar que os colaboradores têm oportunidade de refletir sobre o seu desempenho de forma estruturada, orientada e objetiva e, simultaneamente, partilhar com o responsável de produção a sua perceção sobre os fatores que mais influenciaram, positiva ou negativamente, o seu desempenho.

Relativamente aos *avaliadores*, sugere-se que este papel seja sempre desempenhado pelos superiores de cada avaliado que estejam em melhor posição de avaliar cada parâmetro. Contudo, sempre que nenhum dos superiores do avaliado consiga observar o seu desempenho na maior parte do seu horário de trabalho, o papel de avaliador deverá ser assumido, em conjunto, pelos superiores que mais contactaram com esse colaborador e mais oportunidades tiveram para observar o seu desempenho no mês em questão. No Anexo 3, são apresentados os avaliadores sugeridos para cada um dos parâmetros de avaliação definidos para o ano de 2016, devendo a mesma lógica ser seguida em anos posteriores.

Sublinha-se, no entanto, que todos os parâmetros de avaliação que sejam avaliados por diferentes avaliadores (ex.: chefes de turno e responsáveis de secção), consoante a secção ou turno do avaliado, deverão ser submetidos à validação final do responsável de produção (que assume o papel de coordenador da avaliação), de forma a assegurar a homogeneização das avaliações. Todavia, sempre que o responsável de produção entenda proceder a alguma alteração na proposta de avaliação apresentada pelos avaliadores, deverá reunir com os mesmos e discutir com eles a alteração pretendida, assegurando sempre que os fatores que pesaram nesta alteração e que não estavam a ser considerados pelos avaliadores ficam claros na ficha de avaliação dos avaliados em questão. Caso os avaliadores e o responsável de produção tenham opiniões demasiado divergentes em relação a algum colaborador e, pela aplicação dos critérios de avaliação, não consigam chegar a acordo relativamente à pontuação a atribuir, deve o Diretor Geral ser chamado a intervir como *moderador*, assumindo um papel imparcial e isento e apoiando todos na tomada de decisão com base em critérios o mais objetivos, claros e transparentes possível.

Cabe ainda ao Responsável de Produção (eventualmente, com a presença dos restantes intervenientes na avaliação), conduzir uma reunião anual com cada avaliado, na qual analise e discuta, em conjunto com o colaborador, a sua autoavaliação e o resumo do seu desempenho no último ano, suportando essa análise em documento próprio (o qual será gerado a partir das fichas de avaliação mensal de cada colaborador) (cf. Anexo 4). O objetivo desta discussão é promover um maior envolvimento, motivação, responsabilização e desenvolvimento do colaborador, criando

oportunidades para que reflita com a chefia sobre o seu desempenho e identifique áreas a desenvolver e ações de melhoria a implementar.

Por fim, cabe ao *Departamento de Recursos Humanos* o processamento dos prêmios de desempenho mensal, o envio das fichas de avaliação mensal a cada colaborador, bem como o arquivo, no processo individual dos colaboradores, das fichas de balanço anual da avaliação e de todas as reclamações e respetivas respostas relativas à Avaliação de Desempenho.

VI. Confidencialidade da avaliação

O processo de Avaliação de Desempenho deve assumir um carácter confidencial. À exceção do avaliado, todos os intervenientes no processo ficam obrigados ao dever de sigilo sobre a matéria, podendo discutir os resultados da avaliação dos colaboradores apenas com os próprios ou com a restante equipa de avaliadores. Todas as fichas de avaliação de cada trabalhador devem ser arquivadas informaticamente no servidor da empresa, em pasta acessível apenas a estes últimos intervenientes, devendo todos eles cumprir o dever de sigilo no acesso e utilização desta informação.

VI. Descrição detalhada do processo de avaliação

O quadro seguinte sumaria todo o processo de Avaliação de Desempenho, os respetivos *timings* e intervenientes do processo de avaliação, os quais serão detalhados logo de seguida.

	FASE	DATA	INTERVENIENTES
1 Preparação anual da avaliação	1.1 Definição dos parâmetros de avaliação para o próprio ano	Janeiro do ano <i>N</i>	Direção Resp. Produção, Qualidade, RH Avaliados
	1.2 Comunicação dos parâmetros de avaliação aos colaboradores	Janeiro do ano <i>N</i>	Resp. Produção e RH
2 Avaliação mensal	2.1 Registo dos incidentes críticos a considerar para a avaliação	Do dia 25 do mês anterior ao dia 24 do mês em avaliação	Avaliadores
	2.2 Heteroavaliação e validação das avaliações	Do 2º ao 3º dia útil após o dia 24 (ou noutra data a acordar com o Resp. RH)	Avaliadores Resp. Produção
	2.3 Comunicação dos resultados da avaliação e processamento dos prêmios de desempenho	Até ao último dia útil de cada mês	Resp. RH
	2.4 Reclamação (eventual)	Até 5 dias úteis após comunicação da avaliação	Avaliados Resp. RH Diretor Geral Resp. Produção
3 Feedback periódico	3.1. Divulgação dos resultados trimestrais da avaliação do setor produtivo	A cada três meses de avaliação	Resp. RH

	FASE	DATA	INTERVENIENTES
dos resultados da avaliação	4.1 Autoavaliação e balanço anual do desempenho dos colaboradores no ano <i>N</i>	Fevereiro do ano seguinte (ano <i>N+1</i>)	Resp. Produção Avaliados
	4.2. Implicações posteriores da avaliação (e.g., prémio de desempenho, progressão na carreira, formação)	Fevereiro do ano seguinte (ano <i>N+1</i>)	Direção Resp. RH
	4.3. Divulgação dos resultados globais da avaliação do ano <i>N</i>	Fevereiro do ano seguinte (ano <i>N+1</i>)	Resp. RH

Fase 1: Preparação anual da avaliação

A Fase 1 corresponde à preparação da avaliação para o ano *N* e ocorre no início de cada ano, tão cedo quanto possível (preferencialmente, em janeiro e nunca depois de fevereiro).

1.1 Definição dos parâmetros de avaliação para o próprio ano

Conforme já referido, os parâmetros de avaliação propostos para o ano de 2016 estão já definidos e são apresentados no Anexo 1. Contudo, nos anos seguintes, será necessário, no início de cada ano, proceder aos devidos ajustes, quando aplicável, nos parâmetros de avaliação.

Concretamente, no caso do parâmetro *Resultados*, é necessário definir quais os objetivos a serem considerados na Avaliação de Desempenho, tendo por base os objetivos estratégicos definidos pela empresa para o setor produtivo para o ano em avaliação (ano *N*). No Anexo 5 são apresentadas algumas orientações para a definição eficaz de objetivos para a Avaliação de Desempenho, aconselhando-se vivamente a consulta desta informação sempre que haja necessidade de definir objetivos diferentes dos previstos para o ano de 2016. Caso os objetivos sejam exatamente iguais aos do ano anterior, o parâmetro *Resultados* permanecerá inalterado.

No caso do parâmetro *Competências*, este permanecerá, por defeito, inalterado de ano para ano. Contudo, sempre que se verifique qualquer alteração na natureza das funções desempenhadas, poderá ser necessário redefinir as competências a ser consideradas na Avaliação de Desempenho. Nesse caso, essa alteração deverá ser definida pela Direção da Empresa, em conjunto com o Responsável de Produção e com os avaliadores, e, caso se mostre relevante e possível, com auscultação dos colaboradores. Aconselha-se, neste caso, a consulta da informação disponibilizada no Anexo 6 acerca dos procedimentos a seguir para a definição e operacionalização de competências diferentes das previstas para o ano de 2016.

Enquanto não forem definidos os parâmetros de avaliação para o próprio ano, os colaboradores deverão continuar a ser avaliados de acordo com os parâmetros do ano anterior (ano *N-1*), razão pela qual se realça a necessidade de terminar esta fase o quanto antes, preferencialmente ainda em janeiro.

De salientar que, definidos os parâmetros de *Resultados e Competências*, é fundamental analisá-los no sentido de detetar e corrigir redundâncias (ou seja, assegurar que não há competências e objetivos a avaliar as mesmas coisas).

1.2 Comunicação dos parâmetros de avaliação aos colaboradores

Após definição dos parâmetros de avaliação para o ano *N*, o documento “*Parâmetros de Avaliação*” (cf. Anexo 1) deve ser preenchido com essa informação e disponibilizado a todos os avaliados, em formato *pdf* (no caso da Avaliação de Desempenho de 2016, por exemplo, a ficha apresentada aos avaliados corresponde, na íntegra, ao Anexo 1), de forma que possam tomar conhecimento das expectativas em relação ao seu desempenho para o ano em avaliação.

Sempre que os parâmetros permanecerem (quase) inalterados em relação ao ano anterior, esta ficha poderá ser enviada aos colaboradores via *email*; quando haja lugar a alterações significativas nos parâmetros, é conveniente que, além do envio da ficha de avaliação por *email*, haja lugar a uma reunião com os avaliados no sentido de lhes comunicar e contextualizar as alterações. Esta reunião poderá ser realizada pelo Responsável de Produção com todos os colaboradores ou pelos chefes de turno/secção com os avaliados da sua responsabilidade, consoante o que for mais conveniente.

Fase 2. Avaliação mensal

A fase 2 corresponde ao processo de avaliação propriamente dito, pelo que se repete todos os meses.

2.1 Registo dos incidentes críticos a considerar para a avaliação

Cabe a todos os avaliadores a responsabilidade de proceder, ao longo do mês, ao registo de incidentes críticos relevantes para a avaliação, isto é, ao registo de episódios/situações de desempenho dos colaboradores que devam ser utilizados para tomar decisões nos diferentes parâmetros de avaliação. **É fundamental que os avaliadores registem todos os comportamentos que afetam significativamente o desempenho da secção do avaliado ou de toda a organização, sejam negativos ou positivos.**

Ressalva-se que este registo de situações de desempenho positivas tanto quanto de negativas é um componente fundamental do sistema de Avaliação de Desempenho e o seu não cumprimento invalidará todo o sistema. De facto, é fulcral que se perceba que **o objetivo da Avaliação de Desempenho não é tanto detetar e punir comportamentos desajustados em relação aos objetivos da empresa, mas acima de tudo identificar e premiar os comportamentos que mais contribuem para alcançar esses objetivos!** A Avaliação de Desempenho deve ajudar os colaboradores a desenvolver o seu potencial e a ser cada vez melhores no desempenho da sua função, mas para tal é necessário que lhes seja comunicado não só o que fazem mal e devem corrigir, mas também o que fazem bem e devem manter. No fundo, a mensagem que deve ser transmitida implicitamente aos colaboradores é a de que, além de identificar aspetos a melhorar, a empresa preocupa-se em identificar e valorizar os comportamentos positivos dos seus colaboradores, os quais interessa manter e aumentar.

Este registo pode e deve ser efetuado por todos os avaliadores em relação a todos os colaboradores da produção cujo desempenho possam observar (e não apenas em relação aos seus avaliados). Isto significa que, por exemplo, se o chefe do turno da tarde presenciar um episódio de desempenho particularmente positivo ou negativo por parte de um colaborador da lacagem, deverá proceder ao registo de tal situação na ficha de avaliação do colaborador, mesmo que não seja ele o responsável pela sua avaliação.

Salienta-se também a necessidade de o registo de incidentes críticos ser efetuado de forma o mais imediata possível (sempre que possível, no mesmo dia em que ocorrem ou que são detetados), de forma a evitar que o avaliador se esqueça deles e, como tal, os mesmos não sejam considerados na avaliação, com tudo o que isso implica para a (in)justiça da avaliação. Para tal, poderão os avaliadores trazer sempre consigo a *Folha de Notas* apresentada no Anexo 7, na qual podem proceder ao registo, em papel, no exato momento em que a situação ocorra, deixando o registo no computador para um momento mais oportuno.

Além disso, é também fundamental que, para além do registo, **o avaliador dê *feedback* imediato ao colaborador** em relação à situação de desempenho (positivo ou negativo) presenciada e registada.

Uma vez que a Avaliação de Desempenho tem de estar alinhada, em termos de *timing*, com o processamento salarial (para efeitos de atribuição de prémio de desempenho), o registo de incidentes críticos deve ser feito do dia 25 do mês anterior ao dia 24 do mês atual. Este registo é feito diretamente na ficha de avaliação mensal (cf. Anexo 8) do avaliado, na coluna “*Incidentes Críticos/Resultados Verificados*” ou na coluna “*Incidentes Críticos/Registos*”, consoante o critério de resultados ou de competências a que o incidente crítico reporta.

2.2 Heteroavaliação e validação das avaliações

Entre o 1º e o 3º dia útil após o dia 24²⁷, devem os avaliadores assinalar, nas colunas “*Avaliação (Pontuação de 1 a 5)*”, a pontuação que considerem justo atribuir aos colaboradores no(s) parâmetro(s) que seja da sua responsabilidade avaliar. Para evitar diferentes interpretações dos parâmetros, para todos eles é descrito, na linha *Critérios de Avaliação*, em que condições deverá o avaliador atribuir a pontuação 5 (*Objetivo superado* ou *Competência demonstrada a um nível elevado*), 3 (*Objetivo atingido* ou *Competência demonstrada*) ou 1 (*Objetivo não atingido* ou *Competência não demonstrada ou inexistente*). Em alguns casos de critérios quantificáveis, poderão também estar definidos níveis intermédios (pontuação 2 e 4).

Sendo a Avaliação de Desempenho uma atividade humana, está naturalmente sujeita a erros de julgamento e avaliação. Os erros mais comuns nos processos de avaliação, e os quais devem ser evitados pelos avaliadores, são os seguintes:

²⁷ Nos meses em que o período até ao fecho do processamento salarial for curto, poderá o Responsável de RH acordar com os restantes avaliadores uma outra data para a finalização das avaliações, devendo todos os intervenientes assegurar que a informação não tratada no mês atual transita para o mês seguinte.

Erro	Descrição	Como evitar
<i>Efeito de halo</i>	Tendência para que a opinião global que o avaliador tem sobre o avaliado influencie a avaliação que faz de cada parâmetro. Assim, o avaliador tem tendência a atribuir uma boa nota ao colaborador em todos os parâmetros porque, globalmente, o considera um bom funcionário, mesmo que objetivamente ele até tenha tido um desempenho menos bom em algum parâmetro.	Cada parâmetro deve ser avaliado independentemente dos outros, partindo do princípio de que o avaliado pode, no mês em avaliação, ter tido bom desempenho num parâmetro e menos bom noutro.
<i>Erro de leniência</i>	Tendência do avaliador para classificar todos os seus colaboradores com pontuações uniformemente elevadas.	Analisar objetivamente o desempenho do colaborador durante o mês, partindo do princípio de que não é esperado que seja bom em tudo nem mau em tudo (embora, pontualmente, tal até possa acontecer).
<i>Erro de severidade</i>	Tendência do avaliador para classificar todos os seus colaboradores com pontuações uniformemente reduzidas.	Analisar objetivamente o desempenho do colaborador durante o mês, partindo do princípio de que não é esperado que seja bom em tudo nem mau em tudo (embora, pontualmente, tal até possa acontecer).
<i>Erro de tendência central</i>	Tendência do avaliador para classificar todos os seus colaboradores nos pontos intermédios da escala.	Analisar objetivamente o desempenho do colaborador durante o mês, partindo do princípio de que não é esperado que seja bom em tudo nem mau em tudo (embora, pontualmente, tal até possa acontecer).
<i>Erro de recenticidade</i>	Tendência para o avaliador tomar decisões de avaliação exclusiva ou predominantemente com base em informação do desempenho mais recente do avaliado, as quais estão mais presentes na sua memória.	Procurar registar episódios de desempenho do colaborador ao longo de todo o mês e não apenas nas últimas semanas ou dias.
<i>Estereótipos</i>	Tendência para o avaliador avaliar o colaborador com base em <i>estereótipos</i> (ex.: estereótipos de idade - “as pessoas mais velhas são sempre menos desenrascadas e mais lentas”) e não no seu real desempenho.	Ter consciência deste erro é meio caminho andado para o evitar. Além disso, registar objetivamente episódios de desempenho (positivo ou negativo) do colaborador e atribuir a classificação com base nos mesmos.
<i>Erro fundamental da atribuição causal</i>	Ocorre quando o avaliador ignora fatores que possam influenciar o desempenho do avaliado (ex.: falta de apoio da equipa; avarias dos equipamentos que utiliza), penalizando-o por erros que não são da sua responsabilidade.	Para cada situação de desempenho assinalada, procurar perceber as razões do ocorrido, desconsiderando situações que não tenham ocorrido por culpa do avaliado.
<i>Erro de comparação ou contraste</i>	Tendência do avaliador para decidir a classificação a atribuir a um colaborador por comparação com os resultados da avaliação de outros colegas. Tal pode conduzir a que, por exemplo, um colaborador <i>mediano</i> seja classificado como <i>excelente</i> por ser comparado com colegas que, por acaso, têm níveis de desempenho considerados <i>fracos</i> .	Considerar o desempenho de cada colaborador individualmente, de acordo com o que está definido nos parâmetros de avaliação. A média final dos parâmetros todos já vai permitir comparar, por si própria, os colaboradores.

Atribuída a avaliação a cada objetivo e competência, é automaticamente calculado o resultado final da avaliação, expresso numa escala quantitativa (de 1 a 5 pontos) e qualitativa (*Desempenho Superior às Expectativas* - Igual ou superior a 4.40 pontos; *Desempenho Satisfatório* - 3.30 - 4.39 pontos; *Desempenho Insatisfatório* - Inferior a 3.30 pontos).

No caso de parâmetros que sejam avaliados por mais do que um avaliador, consoante a secção ou turno do avaliado, os avaliadores devem comunicar ao responsável de produção a finalização da sua proposta de avaliação, para que este possa aceder às fichas de avaliação e validar as propostas, assegurando a homogeneização dos critérios utilizados por todos. Conforme já referido, caso tenha a propor alguma alteração às propostas, o responsável de produção deverá discuti-la com o(s) avaliador(es) em causa, assegurando sempre que os fatores que pesaram nesta alteração e que não haviam sido considerados pelo avaliador ficam claros na ficha de avaliação. Em caso de desacordo, o Diretor Geral assume o papel de *moderador da avaliação*, ajudando os intervenientes a tomar uma decisão justa e coerente.

2.3 Comunicação dos resultados da avaliação e processamento dos prémios de desempenho

Finalizadas as avaliações de todos os parâmetros, todos os intervenientes devem comunicar ao Responsável de RH para que este possa proceder ao fecho da avaliação. Tal deverá ocorrer no máximo até ao 3º dia útil após o dia 25. O Responsável de RH procede, então, ao processamento dos prémios de desempenho, em função do resultado final da avaliação de cada colaborador, conforme tabela seguinte, também disponível no documento *Parâmetros de Avaliação* (cf. Anexo 1).

Resultados da avaliação mensal		
Média dos parâmetros	Menção qualitativa	Implicações na atribuição de prémio
Igual ou superior a 4.40 pontos	Desempenho Superior às Expectativas	Prémio de 50€
3.30 - 4.39 pontos	Desempenho Satisfatório	Prémio de 25€
Inferior a 3.30 pontos	Desempenho Insatisfatório	Sem prémio

Terminado este processo, o Responsável de RH procede ao envio, via *email*, das fichas de avaliação a cada um dos colaboradores.

2.4 Reclamação (eventual)

No prazo de cinco dias úteis após o envio das fichas de avaliação aos colaboradores, estes poderão proceder a uma reclamação. Nesse caso, deverão preencher uma *Declaração de Não Concordância* (cf. Anexo 9), a qual deverá ser solicitada no Departamento de Recursos Humanos. Depois de preenchida, deverão entregá-la ao Responsável de RH, o qual dará seguimento ao processo de apreciação da reclamação. No prazo máximo de 15 dias, a Direção e o Responsável de Produção (com eventual participação dos restantes avaliadores, se necessário) apresentarão uma resposta à reclamação, a qual será entregue ao trabalhador em duplicado, para que este assine e devolva o duplicado para ser arquivado, pelo Responsável de RH, no processo individual do funcionário.

Fase 3. Feedback periódico dos resultados da avaliação

3.1 Divulgação dos resultados trimestrais da avaliação do setor produtivo

A cada três meses, deverá o Responsável de Recursos Humanos divulgar um resumo dos resultados da Avaliação de Desempenho no trimestre anterior, salvaguardando a confidencialidade nominal da avaliação. Este documento resumo deverá ser afixado em local visível a todos os avaliados.

Fase 4. Balanço anual da avaliação

4.1 Autoavaliação e balanço anual do desempenho dos colaboradores no ano *N*

Anualmente, em janeiro do ano posterior à avaliação (ano *N+1*), deve ser feito um balanço do desempenho anual de cada colaborador. Este balanço é feito em reunião individual, a ser conduzida pelo Responsável de Produção (e, se possível, com a presença dos restantes intervenientes na avaliação), tendo como suporte um documento de autoavaliação preenchido e entregue previamente pelo colaborador (cf. Anexo 2), bem como uma ficha de balanço anual (cf. Anexo 4). Esta ficha de balanço anual é elaborada a partir das fichas de avaliação mensal do colaborador em questão e resume a média do desempenho do colaborador em cada parâmetro de avaliação ao longo do ano, atribuindo-lhe uma classificação média anual, quer quantitativa, quer qualitativa. Com base em ambos os documentos referidos, o responsável de produção e o avaliado refletem, durante a reunião, sobre o desempenho anual do colaborador, os seus pontos fortes e fracos, os motivos para eventuais desempenhos deficitários ou insuficientes e formas de os corrigir no futuro. Definem ainda um *Plano de Formação e Desenvolvimento*, no qual ficarão registadas áreas de desempenho a desenvolver e como será conseguido tal desenvolvimento. Este plano deverá focar-se não apenas em áreas de desempenho deficitárias, que importa melhorar, mas também em áreas fortes, que possam ainda ser potenciadas de acordo com os interesses pessoais e/ou aspirações de carreira do avaliado. Este plano deverá ficar registado na própria ficha de balanço anual, em espaço destinado a esse efeito.

Por fim, esta ficha deverá ser assinada por todos os presentes na reunião e fotocopiada, sendo a cópia entregue ao colaborador e o original ao Responsável de RH para arquivo no processo individual do colaborador.

Dada a importância desta reunião para a eficácia global do sistema de avaliação, apresentam-se, no quadro seguinte, alguns cuidados a ter por parte do responsável de produção:

O que fazer	O que evitar
Assegurar o tempo necessário para a entrevista, não permitir interrupções	Focar-se na personalidade do avaliado em vez de no seu desempenho
Manter uma atitude geral de abertura e escuta ativa	Comparar o avaliado com os colegas
Conduzir a entrevista de forma que ela seja percebida como uma oportunidade para orientar e apoiar os avaliados e não culpá-los ou ridicularizá-los	Fazer generalizações abusivas acerca do desempenho do avaliado (por exemplo, com base num único exemplo negativo de desempenho do colaborador, dizer que ele não tem capacidades ou não se esforça)

O que fazer	O que evitar
Procurar colocar-se ao nível do avaliado, em vez de assumir uma postura de superioridade, e ser democrático, em vez de dogmático	Abordar aspetos que não podem ser modificados/controlados pelo avaliado
Comentar, objetivamente, o desempenho do colaborador e procurar ser construtivo face a qualquer crítica	Focar apenas os aspetos negativos do desempenho
	Ignorar os assuntos complicados ou problemas graves, por não se sentir à vontade de falar deles

4.2 Implicações posteriores da avaliação

A cada nível de desempenho anual dos colaboradores (conforme a ficha de balanço anual referida na fase anterior) corresponderá algum tipo de consequência ou implicação para os avaliados. Na tabela seguinte, também disponível no documento *Parâmetros de Avaliação* (cf. Anexo 1), são apresentadas tais implicações:

Resultados do balanço anual		
Média anual	Menção qualitativa	Implicações para o avaliado
Igual ou superior a 4.40 pontos	Desempenho Superior às Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> * Prémio anual de valor a definir, dependente do nível de execução dos objetivos de faturação da empresa para o ano em avaliação (*) * Escolha de um dia de férias extra * Progressão na carreira de acordo com os prazos definidos no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Possibilidade de enriquecimento/ampliação funcional, mediante necessidades futuras da empresa * Definir plano de formação e desenvolvimento
3.30 - 4.39 pontos	Desempenho Satisfatório	<ul style="list-style-type: none"> * Prémio anual de valor a definir, dependente do nível de execução dos objetivos de faturação da empresa para o ano em avaliação (*) * Progressão na carreira de acordo com os prazos definidos no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Possibilidade de enriquecimento/ampliação funcional, mediante necessidades futuras da empresa * Definir plano de formação e desenvolvimento
Inferior a 3.30 pontos	Desempenho Insatisfatório	<ul style="list-style-type: none"> * Condicionamento da progressão na carreira, conforme previsto no Contrato Coletivo de Trabalho do setor (**) * Definir plano de formação e desenvolvimento, incluindo obrigatoriamente medidas corretivas do desempenho (ex.: formação no posto de trabalho, mobilidade funcional) (***)

(*) IMPORTANTE: Os prémios anuais apenas serão atribuídos no caso de a empresa ter atingido, para o ano a que se refere a avaliação, os seus objetivos estratégicos ao nível da faturação. Daqui se depreende que a empresa só estará em condições de premiar anualmente os colaboradores se tiver conseguido também ela atingir o nível de desempenho pretendido, para o qual os colaboradores (principalmente aqueles com níveis de desempenho mais elevados) também contribuiram, mesmo que indiretamente.

(**) O Contrato Coletivo de Trabalho do setor (Cláusula 19.ª) prevê a progressão na carreira dos profissionais do 2º e 3º escalões ao fim de um determinado período de serviço efetivo na mesma categoria e escalão. Esta progressão, contudo, apenas ocorrerá se lhe forem reconhecidos pelo empregador os conhecimentos e prática adequados para a promoção, constituindo, então, a Avaliação de Desempenho uma fonte de informação neste processo. Assim, os trabalhadores com avaliação anual igual ou superior a 3,30 pontos deverão progredir na carreira dentro dos prazos previstos. Já para os trabalhadores com avaliações anuais inferiores a 3,30 pontos, depreende-se que não possuem os "conhecimentos e

prática adequados à promoção", pelo que a progressão na carreira fica condicionada até que a sua avaliação seja igual ou superior àquele valor em anos posteriores.

(***) Sempre que um trabalhador apresente uma avaliação anual inferior a 3,30 pontos (*isto é, "Desempenho Insatisfatório"*), é fundamental que se desenvolvam todos os esforços no sentido de o apoiar no desenvolvimento das competências necessárias ao correto desempenho da sua função, seja por via de formação, tutoria ou outras medidas corretivas. Caso o trabalhador apresente avaliação anual inferior a 3,30 pontos por três anos consecutivos, mesmo depois da aplicação das medidas corretivas mais adequadas, e se se constatar que tal se deve claramente a falta de interesse e esforço do trabalhador, poderá a empresa aplicar as disposições legais vigentes relativas ao despedimento por justa causa [cf. alínea d) do ponto 2 do art.º 351º do Código do Trabalho, a qual determina que o "*desinteresse repetido pelo cumprimento, com a diligência devida, de obrigações inerentes ao exercício do cargo ou posto de trabalho a que [o trabalhador] está afeto*" pode constituir justa causa de despedimento].

4.3 Divulgação dos resultados globais da avaliação do ano N

Após a realização das reuniões de balanço anual com todos os colaboradores, cabe ao Responsável de Recursos Humanos, em fevereiro no ano $N+1$, divulgar o resumo dos resultados da Avaliação de Desempenho do ano N para o setor produtivo, salvaguardando a confidencialidade nominal da avaliação. Este documento resumo deverá ser divulgado em local visível ainda durante o mês de fevereiro.

ANEXOS²⁸

ANEXO 1. PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO PARA O ANO DE 2016

ANEXO 2. FICHA DE AUTOAVALIAÇÃO ANUAL

ANEXO 3. AVALIADORES SUGERIDOS PARA OS PARÂMETROS DE AVALIAÇÃO DE 2016

ANEXO 4. FICHA DE BALANÇO ANUAL

ANEXO 5. ORIENTAÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO 6. ORIENTAÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

ANEXO 7. FOLHA DE NOTAS PARA REGISTO IMEDIATO DE INCIDENTES CRÍTICOS

ANEXO 8. FICHA DE AVALIAÇÃO MENSAL

ANEXO 9. DECLARAÇÃO DE NÃO CONCORDÂNCIA COM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

²⁸ De modo a não repetir documentos já apresentados, apenas são aqui expostos os Anexos 5 e 6.

Anexo 5. Orientações para a definição de objetivos na Avaliação de Desempenho

Em seguida serão apresentadas algumas orientações para a definição de objetivos na Avaliação de Desempenho, de modo a evitar situações de falta de clareza, subjetividade e injustiça.

Em primeiro lugar, os objetivos devem, conforme já referido, ser derivados dos objetivos estratégicos definidos pela empresa para o setor/departamento e para ano em avaliação. Contudo, devem considerar-se apenas aqueles objetivos que estão sob o controlo dos avaliados, isto é, para os quais conseguem efetivamente contribuir. Devem também evitar-se objetivos redundantes e, em alguns casos, poder-se-ão agregar objetivos que sejam complementares.

Deve ainda ter-se em consideração a periodicidade prevista para a avaliação dos objetivos. Assim, se a empresa tiver definido objetivos estratégicos cujo nível de execução se prevê ser avaliado semestralmente, esses objetivos não poderão ser considerados na Avaliação de Desempenho dos colaboradores, a menos que seja possível a sua avaliação mensal.

Identificados os objetivos a incluir na Avaliação de Desempenho dos colaboradores, é necessário operacionalizá-los, isto é, definir qual o nível de execução previsto para cada objetivo e em que condições se deve considerar que ele foi atingido ou não. É fundamental que neste processo seja assegurado o cumprimento das seguintes regras:

Regra 1: Os objetivos devem corresponder a resultados e não a atividades dos avaliados e, como tal, devem, preferencialmente, ser quantificáveis.

Os objetivos devem assinalar uma *meta* que se pretende atingir, o que significa que devem ser mensuráveis.

Exemplos de atividades (o que não deve ser considerado objetivos):

- Participar nas reuniões de secção
- Preencher os documentos de controlo da secção

Exemplos de objetivos corretamente formulados:

- Redução dos custos com consumíveis em 10% face ao ano anterior
- Redução do número de defeitos das peças para o máximo de 1 por operador
- Aumento, em 15%, do volume de faturação face ao ano anterior

Regra 2: Os objetivos deverão focalizar-se nas necessidades e metas prioritárias da empresa

Definir demasiados objetivos significa que não se está a ser capaz de definir e focalizar no que é prioritário nem de orientar o colaborador no sentido de se focar também nas prioridades da sua secção. Além disso, quantos mais objetivos, mais complexa se torna a Avaliação de Desempenho. Assim, não se aconselha a definição de mais do que 4/5 objetivos em cada período de avaliação.

Regra 3: Os objetivos devem ser específicos e desafiantes

Objetivos específicos e desafiantes produzem geralmente níveis de desempenho mais elevados do que objetivos genéricos (do tipo “fazer o melhor possível”) e demasiado fáceis ou demasiado difíceis. Se o objetivo for demasiado difícil, há o risco de o colaborador nem sequer se esforçar por atingi-lo, por achar que não vale a pena; se for demasiado fácil, poderá acontecer de fazer apenas o necessário para o atingir, desaproveitando o seu potencial para fazer mais e/ou melhor.

Assim, os objetivos a incluir na Avaliação de Desempenho devem ser suficientemente ambiciosos para estimular os colaboradores a dar o seu melhor, mas também realistas, isto é, atingíveis. Isto pressupõe que, se o objetivo estiver corretamente definido, a maioria dos colaboradores deverá conseguir atingi-lo, alguns ou nenhuns colaboradores poderão não o atingir e apenas alguns deverão conseguir superá-lo. Se um objetivo estiver definido de forma que se preveja que a maioria dos colaboradores consiga superá-lo, tal significa que ele é demasiado fácil; se, pelo contrário, se preveja que nenhum colaborador consiga superá-lo e muitos não consigam sequer atingi-lo, é porque o objetivo é demasiado difícil.

Regra 4: Os objetivos devem ser temporalizados

Todos os objetivos devem incluir, na sua definição, os prazos estimados para a sua realização.

Exemplos de objetivos que, além de quantificáveis (regra 1), são temporalizados:

- ✓ Redução dos custos com consumíveis em 10% face ao ano anterior, até ao final do ano
- ✓ Redução do número de defeitos das peças para o máximo de 1 por operador, em cada mês
- ✓ Aumento, em 15%, do volume de faturação face ao ano anterior, até outubro

No caso de um sistema de avaliação de desempenho mensal, como o proposto neste documento, os objetivos terão de ser mensais ou para período inferiores (nunca superiores).

Regra 5: Os objetivos podem ter ponderações diferentes, de acordo com a sua relevância

Se se entender que os objetivos definidos têm diferentes graus de relevância para a empresa, poderá ser-lhes atribuída uma ponderação diferente, conforme o exemplo abaixo.

Exemplo: Objetivo 1 (o mais importante para a empresa): ponderação de 40%

Objetivo 2: ponderação de 30%

Objetivo 3: ponderação de 30%

Regra 6: Para cada objetivo, deve ficar clara a pontuação a atribuir a cada nível de desempenho, incluindo os casos de superação de objetivos

Para cada objetivo, é necessário definir os parâmetros ou níveis de desempenho que permitirão determinar se os objetivos foram ou não atingidos ou superados (isto é, a que nível deverá corresponder a pontuação 1, 3 e 5). Por exemplo, poder-se-á definir que resultados que se situem

abaixo de 85% do objetivo deverão corresponder a uma pontuação de 1 (*objetivo não atingido*) e quando acima de 100% a uma pontuação de 5 (*objetivo superado*).

Por outro lado, dever-se-á assegurar que, para cada objetivo, existe a possibilidade de superação do mesmo (embora se espere que tal aconteça apenas para alguns colaboradores). Por exemplo, se um objetivo for formulado da seguinte forma “*Reduzir, para 0, o número de não conformidades registadas pelo operador ao longo do mês*”, o colaborador apenas conseguirá atingir este objetivo e nunca superá-lo, dado que não é possível um número de não conformidades inferior a 0.

Anexo 6. Orientações para a definição de competências na Avaliação de Desempenho

Sempre que a natureza das funções a ser avaliadas sofrer alterações que justifiquem um reajuste das competências necessárias ao desempenho das mesmas, o modelo de Avaliação de Desempenho deve também ser alterado para incluir estas novas ou diferentes competências.

Consoante o nível de ajuste necessário, poderá ser relevante aplicar, junto dos colaboradores, um questionário de identificação das competências relevantes à função, conforme o modelo apresentado em seguida, já utilizado. Em alternativa (ou em conjugação com os resultados deste questionário), poderão os avaliadores e a Diretora Geral identificar, de entre a lista de competências elencadas no referido questionário, aquelas que deverão ser acrescentadas ao modelo de Avaliação de Desempenho (e, eventualmente, as que deverão ser retiradas do mesmo). Caso necessário, poderão ser consideradas outras competências que não as elencadas no questionário.

Definidas as competências a incluir na Avaliação de Desempenho, as mesmas devem ser **operacionalizadas por recurso a indicadores comportamentais** o mais objetivos possível. Assim, deverá ficar claro **quais os comportamentos esperados da parte dos colaboradores** para que se considere que a competência foi demonstrada (pontuação 3), não demonstrada (pontuação 1) ou demonstrada a um nível elevado (pontuação 5). A este nível, apresenta-se adiante uma listagem de competências e respetiva descrição comportamental (adaptada do *Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública - SIADAP*), a qual pode ser usada como referência para a operacionalização das competências a avaliar.

IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO		
Sugerir no máximo 6 competências/capacidades consideradas relevantes para o desempenho da função do colaborador em questão (e pelas quais o mesmo deva ser avaliado), assinalando também as fontes de informação/forma de avaliação de cada um. Usar como referência a listagem de exemplos apresentada em baixo, sendo, no entanto, possível sugerir outras não incluídas na listagem:		
Nome/Descrição da Competência		Indicadores/ Fontes de Informação/ Forma de avaliação da competência
<i>Exemplo</i>	<i>Trabalho de equipa e cooperação</i>	<i>Registo de incidentes críticos pela chefia (isto é, registos efetuados pela chefia de situações, ocorridas ao longo do ano, em que o colaborador demonstra ou não esta competência)</i>
Competência 1		
Competência 2		
Competência 3		
Competência 4		
Competência 5		
Competência 6		

Exemplos de Competências/Capacidades
1. Pontualidade: cumprir com horários de trabalho
2. Assiduidade: comparecer ao trabalho nos dias definidos, sem faltas
3. Análise da informação e sentido crítico: analisar de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das tarefas e como suporte à tomada de decisão, ponderar as diversas opções/formas de realizar a tarefa e tomar uma decisão em tempo útil
4. Iniciativa e Autonomia: agir de modo dinâmico e proactivo, tomar iniciativa na resolução de problemas que surjam no desempenho da função e tomar decisões autonomamente
5. Inovação e Criatividade: realizar as tarefas de forma crítica, sugerindo novas práticas de trabalho que permitam melhorar a qualidade dos produtos/serviços e resolvendo com criatividade problemas não previstos

Exemplos de Competências/Capacidades
6. Desenvolvimento e motivação dos colaboradores: identificar, reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores/subordinados, identificar as suas necessidades de melhoria e formação e promover de forma permanente a sua aprendizagem e atualização profissional.
7. Relacionamento interpessoal: respeitar as outras pessoas e tratá-las de forma cordial e afável, evitando e resolvendo conflitos de forma profissional, bem como respeitar as opiniões dos outros e ser capaz de demonstrar a própria opinião sem agressividade ou autoritarismo.
8. Cumprimento de procedimentos e instruções de trabalho: cumprir todos os procedimentos e instruções de trabalho estipulados para o desempenho da função/tarefa
9. Destreza/Agilidade: realizar as tarefas com rapidez e agilidade, com poucas interrupções e conseguindo fazer mais em menos tempo
10. Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental: cumprir (e/ou fazer cumprir) as normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, bem como as normas ambientais, prevenindo riscos e acidentes profissionais
11. Negociação e Persuasão: defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos com outras pessoas e/ou grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses da empresa.
12. Coordenação: capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.
13. Organização e método de trabalho: organizar as tarefas e atividades a executar, em função das prioridades e grau de urgência, bem como seguir as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho e manter o local de trabalho organizado
14. Responsabilidade e compromisso com o serviço: reconhecer a importância da própria função para o funcionamento do serviço e procurar responder, com prontidão e disponibilidade, às solicitações das chefias
15. Comunicação: saber transmitir informação aos colegas ou chefias com clareza e precisão, adaptar a linguagem utilizada ao tipo de pessoa a quem se dirige
16. Tolerância à pressão e contrariedades: lidar com críticas, situações de pressão e contrariedades de forma adequada e profissional, mantendo a produtividade, sabendo controlar as suas emoções e mantendo a capacidade de tomar decisões
17. Trabalho de equipa e cooperação: contribuir para manter um bom ambiente de trabalho, partilhar informações e conhecimentos com os colegas e mostrar disponibilidade para os apoiar, quando necessário
18. Conhecimentos especializados e experiência: aplicar, de forma adequada, os conhecimentos/formação e experiência profissional essenciais para o desempenho das tarefas e atividades, bem como procurar alargar os conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço
19. Representação e colaboração Institucional: representar devidamente o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade.
20. Adaptação e melhoria contínua: reagir positivamente a mudanças, ajustar-se a novas tarefas e atividades e empenhar-se na aprendizagem, atualização de conhecimentos e desenvolvimento profissional
21. Otimização de recursos: utilizar os equipamentos, materiais e ferramentas de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir desperdícios e gastos desnecessários
22. Planeamento e organização: programar, organizar e controlar atividades, tarefas e projetos, definindo objetivos, alocando recursos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.
23. Liderança e gestão de pessoas: dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização, e estimular a iniciativa, autonomia e a responsabilização.
24. Visão estratégica: analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço, bem como ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro, de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.

Exemplos de Competências/Capacidades

25. Tomada de decisão: ponderar as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolher de forma fundamentada as soluções; dar orientações e tomar decisões em tempo útil, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.

Adaptado a partir de SIADAP (Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública)

(Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro)

A seguinte listagem apresenta um conjunto de competências e a respetiva descrição comportamental. Conforme se pode verificar, em alguns casos, a mesma competência reflete-se em comportamentos de diferente nível de complexidade, consoante a função/cargo do avaliado.

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade e como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros. 	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade e como suporte à tomada de decisão. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções, ou resolve-o, em tempo considerado útil. • Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. • Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros. 	<p>ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das suas tarefas e atividades. • Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. • Recolhe e compara dados de diferentes fontes, identificando a informação relevante para a sua atividade. • Prepara-se quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de maior complexidade, procurando informação e estudando os assuntos em causa. 	
<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo independente e proactivo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativa face a problemas e empenhar-se em solucioná-los. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p>		<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p>	<p>INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.</p>

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. • Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas. • Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade. • Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais 		<p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais • Tem, normalmente, uma atitude ativa e dinâmica • Executa de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são distribuídas. • Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade 	<p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica, identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
<p>ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO E MUDANÇA: Capacidade para diagnosticar necessidades de mudança, aderir a novos processos de gestão e de funcionamento e apoiar ativamente a sua implementação. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume e concretiza, com determinação e empenho, as mudanças organizacionais e funcionais superiormente definidas e apoia as equipas de trabalho nesse processo. • Fomenta a participação ativa dos seus colaboradores na produção e implementação de novas soluções para os problemas, com vista à melhoria dos resultados. • Adota e propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do serviço e dos desempenhos individuais. 	<p>INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. • Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. • Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual. 	<p>INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica e, perante a deteção de deficiências, faz propostas de correção • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado. • Resolve com criatividade problemas não previstos. • Adere às inovações e tecnologias pertinentes para a sua unidade orgânica 	<p>INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE: Capacidade para executar atividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executa as tarefas de forma crítica, identificando os erros e deficiências. • Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais. • Sugere novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço. • Resolve com criatividade problemas não previstos.
<p>DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: Capacidade para reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores e promover de forma permanente a aprendizagem e atualização profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica nos seus colaboradores potencial de desenvolvimento, necessidades de melhoria e formação e cria oportunidades de aperfeiçoamento. • Reconhece o mérito individual e coletivo, promovendo um clima positivo e de autoconfiança. 			

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Dá habitualmente <i>feedback</i> sobre os desempenhos, com vista à melhoria contínua, ao reforço dos comportamentos adequados e à correção dos eventuais desvios. • Disponibiliza informação relevante, viabiliza a frequência de cursos de formação e prevê períodos de autoformação para promover o desenvolvimento individual. 			
<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir de forma adequada com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colaboradores, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha facilmente com pessoas com diferentes características. • Gere os conflitos utilizando estratégias adequadas e mantendo um comportamento estável e uma postura profissional. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais. 	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais. 	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se em vários contextos socioprofissionais. 	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Perante conflitos, mantém um comportamento estável e uma postura profissional. • Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.
<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE AMBIENTAL: Capacidade para integrar na sua função o cumprimento das normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre e assegura o cumprimento das normas e procedimentos relativos à segurança, higiene e saúde no trabalho. • Utiliza e fomenta a utilização de sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a segurança. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Responsabiliza os colaboradores pela utilização de veículos, equipamentos e materiais com correção e segurança. 		<p>ORIENTAÇÃO PARA A SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE AMBIENTAL: Capacidade para compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e atividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho. • Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros. • Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente. • Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança. 	
<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO: Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a</p>	<p>NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e</p>		

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<p>resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliza uma forma de comunicação aberta e cria um clima propício à expressão dos outros, ouvindo-os com atenção. • É perspicaz a captar o ponto de vista alheio e a encontrar argumentos eficazes para influenciar e persuadir os outros. • Analisa a informação relevante, aprecia as diversas alternativas e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo. • Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. 	<p>consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. • Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. • É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. • Capta rapidamente o ponto de vista alheio, sendo consistente e oportuno na resposta. 		
	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projetos e à concretização dos objetivos. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce por vezes o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados. • Assume responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma facilmente decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho. 	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista à concretização de objetivos comuns. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador das equipas de trabalho, contribuindo para que os objetivos sejam alcançados. • Assume, normalmente, responsabilidades e objetivos exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho. 	<p>COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista à concretização de objetivos comuns. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho. • Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes. • Toma decisões e responde por elas. • É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
	<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar a sua atividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza as tarefas com antecedência de forma a garantir o bom funcionamento do serviço. • Respeita o planeamento do trabalho e executa as suas tarefas e atividades com vista ao cumprimento das metas e prazos. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém organizados os documentos que utiliza, segundo sistemas lógicos e funcionais. 		<p>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO: Capacidade para organizar as suas tarefas e atividades e realizá-las de forma metódica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas.

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
			<ul style="list-style-type: none"> • Segue as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho. • Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios. • Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.
<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão, valores e objetivos do serviço, exercendo-as de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde com prontidão e disponibilidade às solicitações da hierarquia e dos utilizadores. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Contribui para o desenvolvimento de projetos transversais, com vista à prossecução da missão e objetivos da empresa. • Trata com rigor a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas. 	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço. 	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e disponível.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço. 	<p>RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para reconhecer o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e atividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas. • Responde com prontidão e com disponibilidade. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho. • Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.
<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente com clareza, fluência e precisão. • Adapta com facilidade o discurso e a linguagem a diversos tipos de interlocutores. 	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. • Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. 	<p>COMUNICAÇÃO: Capacidade para transmitir informação com clareza e precisão e adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expressa-se oralmente de forma clara e precisa. • Presta informações e esclarecimentos sobre as matérias do serviço, presencialmente ou através de outros meios de comunicação, com exatidão e objetividade. • Adapta a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. 	

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<ul style="list-style-type: none"> • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias, ouvindo-as com atenção, e valoriza os seus contributos. 	<ul style="list-style-type: none"> • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias, ouvindo-as com atenção e valorizando-as. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra respeito pelas opiniões alheias, ouvindo-as com atenção, e valoriza os seus contributos. 	
<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis, mantém habitualmente o controlo emocional e o discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades, encarando-as como momentos de aprendizagem. 	<p>TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: Capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. • Perante situações difíceis, mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional. • Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. • Aceita as críticas e contrariedades. 		
<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada, dinamizá-las e gerar sinergias através da participação ativa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem, em regra, um papel ativo e cooperante nos grupos de trabalho e é, por vezes, o seu dinamizador. • Partilha informações e conhecimentos e disponibiliza-se para apoiar os membros das equipas. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo. 	<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo. 		<p>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma ativa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual. • Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.

Dirigente		Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos especializados e a experiência profissional necessários à coordenação técnica da sua unidade orgânica. • Mantém-se atualizado sobre a evolução e tendências nacionais e internacionais nas áreas de conhecimento relevantes para a missão e objetivos do serviço. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência a outras áreas científicas e profissionais, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas e da atuação. • Utiliza as tecnologias de informação e comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade. 	<p>CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas. • Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade. 	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e atividades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra possuir conhecimentos práticos e técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. • Detém experiência profissional que permite resolver as questões profissionais que lhe são colocadas. • Utiliza na sua prática profissional as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de maior qualidade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço. 	<p>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA: Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e atividades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho. • Emprega, corretamente, métodos e técnicas específicos da sua área de atividade. • Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua atividade. • Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço. 	
<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita a responsabilidade de direção ou de participação em projetos que implicam exposição e visibilidade externa. • Comunica com a vontade e confiança perante audiências alargadas. • Representa o serviço e/ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Promove a aplicação de orientações provenientes de grupos de trabalho exteriores à sua organização ou unidade orgânica e empenha-se nelas. 	<p>REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceita participar em projetos ou atividades que implicam exposição e visibilidade externa. • Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. • Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. • Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas. 			

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço. 	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e atualização técnica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. • Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. • Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço. 	<p>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade para se ajustar a novas tarefas e atividades e de se empenhar na aprendizagem e desenvolvimento profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manifesta interesse em aprender e atualizar-se. • Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional. • Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas. • Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e atualização.
<p>OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os, através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos de trabalho e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Distribui as responsabilidades, os projetos e tarefas pelos colaboradores de acordo com as suas competências e motivação, otimizando o potencial individual. • Mobiliza os seus colaboradores para a racionalização contínua de custos associados aos processos de trabalho e ao nível da atividade individual. • Responsabiliza os colaboradores pela boa utilização dos equipamentos e materiais necessários ao funcionamento do serviço. 	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. • Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. • Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança. 	<p>OPTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição. • Adota procedimentos, a nível da sua atividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos. • Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento. • Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade. 	

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a atividade da sua unidade orgânica e dos elementos que a integram, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeia e coordena a atividade do serviço, de acordo com os objetivos superiormente definidos. • Define prioridades para si e para o serviço, tendo em conta os objetivos a alcançar e os recursos existentes. • Acompanha, controla e avalia a execução dos projetos e atividades assegurando o seu desenvolvimento e a sua realização de acordo com os prazos e custos definidos. • Revê e ajusta o planeamento efetuado, mantendo-o atualizado e adaptando-o a alterações e circunstâncias imprevistas. 	<p>PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em regra é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades. • Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. • Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. • Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias. 		
<p>LIDERANÇA E GESTÃO DAS PESSOAS: Capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização e estimular a iniciativa e a responsabilização. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolve os colaboradores na definição dos objetivos individuais, considerando as suas propostas e articulando-as com os objetivos do serviço. • Promove o espírito de grupo e um clima organizacional propício à participação e cooperação. • Estimula a iniciativa e a autonomia, delegando tarefas e fomentando a partilha de responsabilidades. • Tem um modelo de atuação que garante a justiça e equidade de tratamento, sendo, dessa forma, um referencial de confiança. 			
<p>VISÃO ESTRATÉGICA: Capacidade para analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço. Ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro, de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p>			

Dirigente	Quadro Superior/Chefia	Técnico Profissional e/ou Administrativo	Assistente operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Mantém-se atento à conjuntura que o rodeia, conceptualiza os sinais de evolução e mudança e integra-os no âmbito sua atuação. • Antecipa as necessidades de adaptação do serviço, define estratégias, implementa medidas e avalia os impactos das mesmas. • Alinha os objetivos e atividade do serviço com a sua visão e define metas estratégicas, no quadro de orientações recebidas. • Contribui para o desenvolvimento da visão, objetivos e estratégias da organização, aplicando o conhecimento e a experiência que possui. 			
<p>TOMADA DE DECISÃO: Capacidade para equacionar soluções, dar orientações e tomar medidas, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pondera as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolhe de forma fundamentada as opções adequadas. • Toma medidas ou faz opções em tempo útil, tendo presente as prioridades do serviço e a urgência das situações. • É autoconfiante e determinado a decidir, mesmo quando se trata de opções difíceis. • Assume os resultados das decisões que toma com sentido da responsabilidade. 			

ANEXO X

Documento orientador da definição dos parâmetros de avaliação dos restantes colaboradores da empresa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2016 - PROPOSTA DE PARÂMETROS

Para o ano de 2016, a empresa pretende implementar um sistema de Avaliação de Desempenho para todos os colaboradores. O sistema a implementar implicará a avaliação de duas dimensões do desempenho dos colaboradores: os resultados individuais das suas funções; e a demonstração, pelos colaboradores, das competências consideradas mais relevantes para o desempenho dessas funções. Para tal, solicita-se a todos os colaboradores o preenchimento do presente documento, **em conjunto com a respetiva chefia**. Nele deverão ser propostos objetivos (resultados) a atingir no ano de 2016 e competências relevantes para o desempenho da função em causa. As propostas/sugestões apresentadas serão depois validadas superiormente, no sentido de assegurar o seu alinhamento com os objetivos e estratégia da empresa.

IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR

Secção	
Nome	

IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS/RESULTADOS A ATINGIR PELO COLABORADOR

Sugerir entre **3 a 5 objetivos** para o colaborador em questão, para o ano de 2016, assinalando também os indicadores de medida/forma de avaliação de cada um. Se possível, **ter em consideração os Indicadores de Qualidade** definidos para o ano de 2016, para a secção do colaborador.

NB: Os objetivos devem: ser *quantificáveis*; refletir as *necessidades/prioridades* da secção/departamento em causa; ser *alcançáveis* mas também *desafiantes* (i.e., nem devem ser demasiado fáceis nem demasiado difíceis); e ser temporizados (i.e., deve estar definido qual o prazo de execução - exemplo: anualmente; mensalmente; trimestralmente...) - *Ver exemplo abaixo*

Descrição do Objetivo		Indicadores/ Forma de avaliação do objetivo
<i>Exemplo</i>	<i>Reduzir o número de não conformidades da responsabilidade do colaborador para um máximo de 6/ano</i>	<i>Mapa de controlo das não conformidades elaborado pelo Departamento de Qualidade, Ambiente e HST</i>
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		
Objetivo 4		
Objetivo 5		

IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS RELEVANTES PARA A FUNÇÃO

Sugerir no **máximo 6 competências/capacidades** consideradas relevantes para o desempenho da função do colaborador em questão (e pelas quais o mesmo deva ser avaliado), assinalando também as fontes de informação/forma de avaliação de cada um. Usar como referência a listagem de exemplos apresentada em baixo, sendo, no entanto, possível agrupar competências ou sugerir outras não incluídas na listagem:

Nome/Descrição da Competência		Indicadores/ Fontes de Informação/ Forma de avaliação da competência
<i>Exemplo</i>	<i>Trabalho de equipa e cooperação</i>	<i>Registo de incidentes críticos pela chefia (i.e., registos efetuados pela chefia de situações, ocorridas ao longo do ano, em que o colaborador demonstra ou não esta competência)</i>
Competência 1		
Competência 2		
Competência 3		
Competência 4		
Competência 5		
Competência 6		

Exemplos de Competências/Capacidades

1. Pontualidade: cumprir com horários de trabalho

2. Assiduidade: comparecer ao trabalho nos dias definidos, sem faltas

3. Análise da informação e sentido crítico: analisar de forma crítica e lógica a informação necessária à realização das tarefas e como suporte à tomada de decisão, ponderar as diversas opções/formas de realizar a tarefa e tomar uma decisão em tempo útil

4. Iniciativa: agir de modo dinâmico e proactivo e tomar iniciativa na resolução de problemas que surjam no desempenho da função

5. Autonomia: realizar tarefas, resolver problemas e tomar decisões sozinho, sem necessidade de questionar outras pessoas

6. Inovação e Criatividade: realizar as tarefas de forma crítica, sugerindo novas práticas de trabalho que permitam melhorar a qualidade dos produtos/serviços e resolvendo com criatividade problemas não previstos

7. Relacionamento interpessoal: respeitar as outras pessoas e tratá-las de forma cordial e afável, evitando e resolvendo conflitos de forma profissional, bem como respeitar as opiniões dos outros e ser capaz de demonstrar a própria opinião sem agressividade ou autoritarismo.

8. Cumprimento de procedimentos e instruções de trabalho: cumprir todos os procedimentos e instruções de trabalho estipulados para o desempenho da função/tarefa

9. Destreza/Agilidade: realizar as tarefas com rapidez e agilidade, com poucas interrupções e conseguindo fazer mais em menos tempo

Exemplos de Competências/Capacidades

- 10. Orientação para a segurança e responsabilidade ambiental:** cumprir (e/ou fazer cumprir) com as normas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, bem como as normas ambientais, prevenindo riscos e acidentes profissionais
- 11. Negociação e Persuasão:** defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos com outras pessoas e/ou grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses e tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses da empresa.
- 12. Coordenação:** capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.
- 13. Organização e método de trabalho:** organizar as tarefas e atividades a executar, em função das prioridades e grau de urgência, bem como seguir as diretivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho e manter o local de trabalho organizado
- 14. Responsabilidade e compromisso com o serviço:** reconhecer a importância da própria função para o funcionamento do serviço e procurar responder, com prontidão e disponibilidade, às solicitações das chefias
- 15. Comunicação:** saber transmitir informação aos colegas ou chefias com clareza e precisão, adaptar a linguagem utilizada ao tipo de pessoa a quem se dirige
- 16. Tolerância à pressão e contrariedades:** lidar com críticas, situações de pressão e contrariedades de forma adequada e profissional, mantendo a produtividade, sabendo controlar as suas emoções e mantendo a capacidade de tomar decisões
- 17. Trabalho de equipa e cooperação:** contribuir para manter um bom ambiente de trabalho, partilhar informações e conhecimentos com os colegas e mostrar disponibilidade para os apoiar, quando necessário
- 18. Conhecimentos e experiência:** aplicar, de forma adequada, os conhecimentos/formação e experiência profissional essenciais para o desempenho das tarefas e atividades, bem como procurar alargar os conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço
- 19. Representação e colaboração Institucional:** representar devidamente o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade.
- 20. Adaptação e melhoria contínua:** reagir positivamente a mudanças, ajustar-se a novas tarefas e atividades e empenhar-se na aprendizagem, atualização de conhecimentos e desenvolvimento profissional
- 21. Otimização de recursos:** utilizar os equipamentos, materiais e ferramentas de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir desperdícios e gastos desnecessários
- 22. Planeamento e organização:** programar, organizar e controlar atividades, tarefas e projetos, definindo objetivos, alocando recursos, estabelecendo prazos e determinando prioridades.
- 23. Liderança e gestão de pessoas:** dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para os objetivos do serviço e da organização, e estimular a iniciativa, autonomia e a responsabilização.
- 24. Visão estratégica:** analisar o ambiente interno e externo, antecipar a sua evolução e prever os impactos na organização e no serviço, bem como ter uma perspetiva de gestão alargada e direcionada para o futuro, de modo a definir as estratégias e os objetivos de acordo com essa visão.
- 25. Tomada de decisão:** ponderar as alternativas de resolução dos problemas e as suas potenciais implicações para o serviço e escolher de forma fundamentada as soluções; dar orientações e tomar decisões em tempo útil, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas.
- 26. Desenvolvimento e motivação dos colaboradores:** identificar, reconhecer e valorizar o potencial individual dos colaboradores/subordinados, identificar as suas necessidades de melhoria e formação e promover de forma permanente a sua aprendizagem e atualização profissional.

