



**A Perceção dos Gestores de Recursos Humanos sobre a
Auditoria realizada ao Sistema de Avaliação de
Desempenho**

por

Filipa Barbosa

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por:

Maria Teresa Proença

Nota Biográfica

Licenciada em Recursos Humanos pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Politécnico do Porto, ao longo dos últimos anos desenvolveu as suas competências a nível legal e informático.

Desde 2009 tem exercido funções de Consultora na área de *Software* de Recursos Humanos, desempenhando as tarefas de formar tanto ao nível aplicacional como processual, assim como atividades de âmbito informático.

Agradecimentos

Ao longo deste percurso foi necessário ultrapassar vários obstáculos, sendo que tal só foi possível com o auxílio de algumas pessoas que foram cruciais para o alcance deste objetivo.

Gostaria de agradecer à Professora Teresa Proença por acreditar desde o início que seria possível explorar esta temática, orientando-me ao longo do processo sobre qual o caminho que deveria percorrer.

Aproveito para agradecer aos entrevistados, pela disponibilidade demonstrada e por prestarem os seus testemunho com informação tão pertinente e interessante.

Aos meus amigos de longa data e mais recentes, o meu obrigado por esperarem, compreenderem as ausências e auxiliarem-me nesta fase final, em especial à Marlene Campos pela revisão e tradução.

À minha família o meu obrigado, em especial aos meus pais pelo carinho, incentivo e compreensão ao longo deste caminho tortuoso, e que sem a sua ajuda não teria conseguido. Ao meu irmão e cunhada por acreditarem que iria conseguir e sempre me apoiarem. E claro aos meus três afilhados Ana, Gonçalo e Tomás por me lembrarem que a minha vida está preenchida com pessoas especiais.

Por último, ao meu namorado António Real que acompanhou de perto todo o percurso, que sempre me disse que iria conseguir e não se cingiu só às palavras, passando aos atos na altura em que mais precisei. Obrigada pela tua preciosa ajuda e pelas palavras de motivação.

Resumo

O mercado é cada vez mais competitivo e exigente, obrigando a que as organizações apostem na inovação e diferenciação. Assim, o capital humano surge como o único elemento que não é passível de imitação, por conseguinte importa às organizações reter os colaboradores adequados para o alcance dos objetivos, isto é colaboradores que detêm as competências necessárias e que tentam atingir os objetivos traçados. A Avaliação de Desempenho procura contribuir para esta meta, recompensando os colaboradores que denotem esse alinhamento, motivando-os para que prossigam e desvinculando os que estão aquém do estabelecido. Para que as organizações atinjam estes objetivos de forma eficaz, é necessário afiançar que o seu processo está estruturado de forma correta e idónea, sendo por isso necessária uma análise regular ao mesmo, sendo este o papel dos auditores. Os objetivos do presente estudo são compreender o modo como é elaborada a Avaliação de Desempenho pelas organizações e conhecer o contributo das auditorias para a sua melhoria. Interessa também perceber quais as estratégias adotadas pelos intervenientes no processo de auditoria (auditados e auditores).

Para analisar em profundidade esta temática foi utilizada uma metodologia de cariz qualitativo, realizando-se treze entrevistas semi-diretivas a gestores e técnicos de Recursos Humanos. Da análise realizada observou-se que as organizações estão cada vez mais preocupadas em evidenciar que o seu processo é claro e idóneo, tentando minimizar a tendência central, efeito de halo, entre outros e alterando o seu processo para tipologias de avaliação com multiavaliadores. Já no que concerne às auditorias estas enquadram-se na abordagem “Elemento”, i.e., seguem sobretudo os requisitos da norma, sendo que os auditados no decorrer da mesma têm uma postura de compromisso e por vezes de evitamento. Importa referir que as auditorias de Recursos Humanos ainda possuem âmbito legal e funcional, denotando uma transição para o âmbito estratégico.

Abstract

The Performance Evaluation seeks to contribute to this goal by rewarding employees that denote this alignment, to motivate to pursue and to unlink those below the established. For organizations to achieve these goals effectively need to secure their process is structured correctly and suitable, and therefore they need to regularly review it, and that is the role of auditors. The objectives of this study are to understand what phases of the Performance Evaluation organizations apply and to know how audits contribute for their improvement. On the other hand, it is important to understand what are the strategies adopted by stakeholders in the audit process (audited and auditors). To analyse in depth these issues we used a qualitative-oriented methodology, carrying out thirteen semi-directive interviews with managers and technicians of Human Resources.

The analysis revealed that organizations are increasingly concerned in evidencing that their process is clear and suitable, trying to minimize the central tendency, halo effect, among others, and changing their process to evaluation types with multi-evaluators. In what concerns audits these follow the Element Approach, i.e. according to the requirements of the standard, and during this the audited try to have an attitude of commitment and sometimes avoidance. It should be noted that audits of Human Resources still have a legal and functional framework, indicating a transition to the strategic level.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico.....	4
2.1. Definição de Desempenho.....	4
2.2. Gestão e Avaliação de Desempenho	5
2.3. Obstáculos à Avaliação de Desempenho.....	14
2.4. Auditoria a Sistemas de Recursos Humanos	18
2.5. Objetivos do Estudo	27
3. Metodologia	29
4. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	33
4.1. Sistema de Avaliação de Desempenho.....	33
4.2. Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho.....	57
4.3. Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados	63
4.4. Tipos de Abordagem nas Auditorias de Recursos Humanos	77
5. Conclusão.....	85
5.1. Principais Conclusões.....	86
5.2. Limitações do Estudo e Investigação Futura.....	93
5.3. Considerações Finais	93
Referências Bibliográficas	95
ANEXOS.....	98

Índice de Anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista Semiestruturada.....	99
Anexo 2 - Caracterização das Categorias Temáticas e Respetivas Subcategorias	102
Anexo 3 – Tabelas Descritivas sobre as Estratégias do Auditor por Entrevistado.....	106
Anexo 4 – Matrizes Conceptuais de Análise dos Guiões de Entrevista Aplicados	115
Anexo 5 – Transcrição da Norma ISO 9001:2008	143

Índice de Figuras

Figura 1: Instrumentos Técnicos para a implementação de um sistema de gestão de desempenho (adaptado de Camara, 2012)	7
Figura 2: Competências (adaptado de Durand, 2000)	10

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipologia de Oliver de respostas estratégicas das organizações (adaptado de Funnel et al., 2012)	19
Tabela 2: As características distintas das abordagens geralmente usadas na condução de auditorias (adaptado de Kaziliūnas, 2008).....	22
Tabela 3: Categorias e Subcategorias de Análise	30
Tabela 4: Caracterização demográfica da amostra	32
Tabela 5: Distribuição dos entrevistados pela utilização das DAF.	34
Tabela 6: Distribuição dos Entrevistados pela utilização das DAF no sistema de AD ou Gestão de Competências	34
Tabela 7: Comentário da amostra sobre o <i>Input</i> das DAF para o sistema de AD.	35
Tabela 8: Comentário da amostra sobre o <i>Input</i> das DAF para o sistema de Gestão de Competências.....	35

Tabela 9: Comentário da amostra sobre as DAF como <i>Input</i> e <i>Output</i> do sistema de AD.	36
Tabela 10: Comentário da amostra sobre a utilização de competências core na AD.	36
Tabela 11: Comentário da amostra sobre a classificação das competências.	38
Tabela 12: Distribuição dos Entrevistados por quem realiza Avaliação por Objetivos.	38
Tabela 13: Comentários da amostra sobre a Avaliação por Objetivos.	40
Tabela 14: Distribuição dos entrevistados sobre a avaliação de objetivos realizada.	40
Tabela 15: Comentários da amostra sobre a Entrevista de Desempenho.	42
Tabela 16: Distribuição dos entrevistados sobre os assuntos a abordar no decorrer da Entrevista de Desempenho.	42
Tabela 17: Comentário da amostra sobre a formação de preparação para a AD.	44
Tabela 18: Comentário da amostra sobre a Harmonização das Avaliações.	45
Tabela 19: Distribuição dos Entrevistados sobre a Harmonização de Avaliações.	45
Tabela 20: Comentário da amostra sobre outros indicadores do sistema de AD.	46
Tabela 21: Distribuição da amostra pelos indicadores de AD.	46
Tabela 22: Comentário da amostra sobre os intervenientes no processo das DAF.	47
Tabela 23: Distribuição da amostra pelos Intervenientes na DAF.	48
Tabela 24: Comentário da amostra sobre os intervenientes no processo de definição de objetivos.	48
Tabela 25: Distribuição da amostra sobre os intervenientes no processo de definição de objetivos.	49
Tabela 26: Comentário da amostra sobre as Tipologias de Avaliação utilizadas nas suas organizações.	50
Tabela 27: Distribuição da amostra sobre as Tipologias de Avaliação utilizadas nas suas organizações.	50
Tabela 28: Comentário da amostra sobre a frequência das avaliações na sua organização.	51

Tabela 29: Distribuição da amostra sobre a frequência das avaliações na sua organização.	51
Tabela 30: Comentário da amostra sobre os Outputs do sistema de AD.....	52
Tabela 31: Distribuição das respostas da amostra pelos vários outputs do sistema de AD indicados.	53
Tabela 32: Entrevistados que pretende implementar melhorias no seu sistema de AD.	54
Tabela 33: Melhorias que a amostra pretende implementar no seu sistema de AD.	55
Tabela 34: Resumo das melhorias a implementar pela amostra no seu sistema de AD.	57
Tabela 35: Distribuição da amostra sobre os aspetos auditados no sistema de AD.	59
Tabela 36: Comentário da amostra sobre os aspetos auditados no sistema de AD.	59
Tabela 37: Comentário da amostra sobre o feedback da auditoria ao sistema de AD....	62
Tabela 38: Distribuição das respostas da amostra sobre o tipo de feedback facultado pela auditoria ao sistema de AD.	63
Tabela 39: comentários da amostra sobre as Estratégias dos Auditores.....	65
Tabela 40: Distribuição das respostas da amostra pelas várias abordagens que o auditor poderia levar a cabo.	68
Tabela 41: Comentário da amostra sobre as estratégias que utilizam no decorrer do processo de auditoria.	73
Tabela 42: Distribuição das respostas da amostra sobre as estratégias que utilizam no decorrer do processo de auditoria.	73
Tabela 43: Classificação das estratégias utilizadas pela amostra no decorrer do processo de auditoria.	76
Tabela 44: Abordagens identificadas pela amostra sobre a auditoria a Recursos Humanos.	79
Tabela 45: Classificação por parte da amostra das Abordagens na auditoria a Recursos Humanos.	82
Tabela 46: Distribuição das respostas da amostra sobre as abordagens utilizadas na auditoria a Recursos Humanos.	84

Índice de Abreviaturas

- AD: Avaliação de Desempenho
- DAF: Definição e Análise de Funções
- DRH: Diretor de Recursos Humanos
- GRH: Gestão de Recursos Humanos
- RH: Recursos Humanos
- TRH: Técnico de Recursos Humanos

1. Introdução

O tema que será abordado ao longo do presente estudo diz respeito à percepção dos Gestores de Recursos Humanos sobre a auditoria realizada ao sistema de Avaliação de Desempenho.

A realização deste trabalho permitirá verificar se as auditorias aos sistemas de Avaliação de Desempenho têm utilidade e importância para as organizações, e mais concretamente para as suas funções de Gestão de Recursos Humanos. Acreditamos que as auditorias organizacionais podem ser importantes elementos para a gestão das organizações. Habitualmente as auditorias são levadas a cabo por entidades independentes que contribuem para uma análise dos processos de gestão, permitindo a sua evolução e aperfeiçoamento. Essas entidades com a sua perspectiva externa conseguem identificar situações que não sobressaem à análise interna.

Assim sendo, pretende-se verificar se as auditorias realizadas atualmente ao sistema de Recursos Humanos, e mais especificamente ao sistema de Avaliação de Desempenho, são adequadas à realidade das organizações e se os Gestores de Recursos Humanos consideram que as mesmas trazem mais-valias para as suas organizações, ou se consistem meramente em responder a um requisito administrativo. Na verdade, alguns processos de auditoria são vistos mais como processos burocráticos e de policiamento que não comportam um contributo para o desempenho da organização. De acordo com Kaziliūnas (2008), o principal motivo para a realização de auditorias é a obtenção de *input* factual para decisões de gestão, mas a grande maioria das auditorias apenas produz dados para a concessão de um certificado, para melhorar a documentação ou para impor a conformidade.

A escolha sobre o sistema de Avaliação de Desempenho recaiu devido à sua centralidade na GRH e interligação com vários outros sistemas de GRH, que para serem realizados de forma exata dependem da correta implementação daquele sistema. A implementação adequada do sistema de Avaliação de Desempenho é importante, pois sistemas cujos objetivos são responder a um requisito administrativo, ou são mal

utilizados, provocam a insatisfação dos colaboradores, *turnover*, problemas nas relações no local de trabalho e *burnout*.

Townley et. al (2003) refere que o sistema de Avaliação de Desempenho permite sustentar planos de ação, como por exemplo alterações a nível da organização que impliquem mudanças dos comportamentos dos colaboradores. Por outro lado, o sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho concede *outputs* para sistemas como Recompensas, Formação, ou mesmo Administrativo como é o caso das demissões. Atualmente, várias organizações demitem os colaboradores com base na sua avaliação de desempenho, por conseguinte as organizações devem garantir que o seu sistema é claro e espelha a realidade da mesma, promovendo o desenvolvimento das pessoas na organização.

Neste sentido, o presente trabalho no enquadramento teórico explica sucintamente em que consiste a Gestão de Desempenho, a importância da visão e missão para este sistema, quais os passos necessários à criação do processo e respetivas questões relevantes, assim como o papel da Auditoria aos Sistemas de Recursos Humanos em particular ao sistema de Avaliação de Desempenho. Foram estabelecidos quatro objetivos gerais, que se passam a enunciar:

- Conhecer os aspetos que os Gestores de Recursos Humanos identificam como necessários à criação de um sistema de avaliação de desempenho e quais os habitualmente auditados;
- Conhecer as estratégias adotadas pelos intervenientes (auditores e auditados) no processo de auditoria ao sistema de avaliação de desempenho;
- Conhecer o tipo de auditoria de Recursos Humanos efetuada;
- Compreender qual o valor acrescentado pelos processos de auditoria do sistema de avaliação de desempenho para a melhoria da organização.

No que concerne à metodologia aplicada, foram aplicadas treze entrevistas semidiretivas a diretores e técnicos de Recursos Humanos, que possuíam o sistema de Avaliação de Desempenho implementado ou em alguns casos em fase de reestruturação.

Na discussão e análise dos dados foram retratadas as respostas dos entrevistados às várias questões e refletidas com base na revisão da literatura.

Por último, na conclusão serão apresentadas as principais constatações, limitações do presente estudo e implicações para as práticas de Recursos Humanos.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Definição de Desempenho

Para compreender o sistema de avaliação de desempenho primeiramente é necessário perceber em que consiste Desempenho.

O desempenho dos colaboradores pode ser definido de acordo com duas perspetivas, a dos meios e dos fins.

Segundo Caetano (2008), a perspetiva dos **meios** está relacionada com os comportamentos esperados dos colaboradores no exercício das suas funções, sendo claro para o colaborador o que é necessário executar e como deve ser feito. Assim, o autor refere que o *“desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos”* (Caetano, 2008: 29).

A perspetiva dos **fins** aborda os resultados dos colaboradores, isto é, o colaborador no desempenho da sua função possui determinados comportamentos e executa atividades específicas que têm um *output*. Ainda de acordo com o mesmo autor, *“o desempenho de um individuo reside na contribuição que os resultados dos seus comportamentos ao realizar essas atividades dão efetivamente para a prossecução daqueles objetivos organizacionais”* (Caetano, 2008: 30).

Neste sentido, quando se avalia o desempenho do colaborador no âmbito da sua eficiência no exercício da função estamos perante a perspetiva dos meios, todavia ao avaliar a sua eficácia estamos perante a perspetiva dos fins.

Nas organizações a avaliação do desempenho dos colaboradores é crucial para que se consiga premiar os bons desempenhos e melhorar os que estão aquém. Para isso as organizações implementam o sistema de Gestão de Desempenho, em que uma das suas fases passa pela avaliação, no ponto seguinte será explicado qual a diferença entre Gestão de Desempenho e Avaliação de Desempenho.

2.2. Gestão e Avaliação de Desempenho

Relativamente à Gestão de Desempenho é importante compreender qual a diferença entre este conceito e a Avaliação de Desempenho e qual a relação entre ambos.

Haines et al. (2012) refere que a **Gestão de Desempenho** “*é um veículo para implementar iniciativas estratégicas e gerir o desenvolvimento da força de trabalho*” (Haines et al.,2012: 1158). Esta tem como objetivo maximizar o contributo do colaborador para os resultados da organização, para isso é necessário estabelecer indicadores que permitam avaliar a sua mais-valia e ao mesmo tempo permitam dar *feedback* de maneira a corrigir possíveis lacunas e reorientar para os objetivos da organização.

A Gestão de Desempenho implica não só avaliar mas definir planos de ação que tenham em consideração o que melhorar no desempenho do colaborador e como fazê-lo e contribuir para o planeamento dos recursos humanos necessários à persecução dos objetivos da organização. De acordo com Biron et al. (2011), podemos dizer que a Gestão de Desempenho consiste num conjunto de processos definidos com o intuito de melhorar a eficácia organizacional. Esses processos passam pelo delimitar de objetivos de cariz organizacional, departamental ou individual, garantir o alinhamento com outros sistemas de Recursos Humanos, como compensações, gestão da formação, gestão de carreiras, entre outros, existindo assim uma consistência externa.

Assim, a **Avaliação de Desempenho** é uma das partes da Gestão de Desempenho, que compreende a medição do desempenho do colaborador. Esta constitui um dos pontos mais críticos da Gestão de Desempenho, devido à subjetividade que a medição poderá conter caso os indicadores estabelecidos não sejam claros e concretos.

Segundo Aguinis (2009) o primeiro objetivo do sistema de gestão de desempenho é o estratégico, i.e., relacionar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais e fortalecer a ligação entre o comportamento dos indivíduos e a conquista dos objetivos da organização.

As organizações, antes de implementarem o sistema de gestão de desempenho, precisam de definir o que querem atingir. Neste sentido, torna-se importante que antes de delinear o sistema se conheça:

- **Visão:** objetivos gerais a longo prazo da organização, isto é, onde esta pretende situar-se no futuro.
- **Missão:** objetivo geral da empresa face aos seus clientes, como poderá a organização trazer mais-valias aos clientes externos através do fornecimento do seu produto ou serviço.
- **Objetivos:** metas específicas da organização a alcançar num período de tempo fixado.
- **Estratégias:** formas utilizadas para alcançar os objetivos, são definidos os meios e os prazos para a sua obtenção.

A organização deve definir os seus objetivos e o que pretende alcançar no futuro, de maneira a que posteriormente sejam definidos os objetivos por unidade e individuais. É crucial que os objetivos traçados por unidade e individuais estejam alinhados com os objetivos, com a missão e com a estratégia da organização.

Lawler III (2012) menciona que “ *as metas contribuem para direcionar o desempenho dos indivíduos para formas que contribuem para a eficácia organizacional e pode motivá-los para desempenhos eficientes.*” (Lawler III, 2012: 192).

Com a Avaliação de Desempenho é possível verificar se o desempenho dos colaboradores está alinhado com os pontos supracitados. Devido aos intervenientes (seres humanos e como tal passíveis de parcialidade) e ao objeto de avaliação (comportamentos) existe subjetividade no processo. Camara (2012) menciona que o objeto de análise para ser concreto e tal como referido estar alinhado com os pontos acima mencionados (visão, missão, objetivos e estratégias) deve estar centrado nas funções desempenhadas, sugerindo o esquema que se segue.

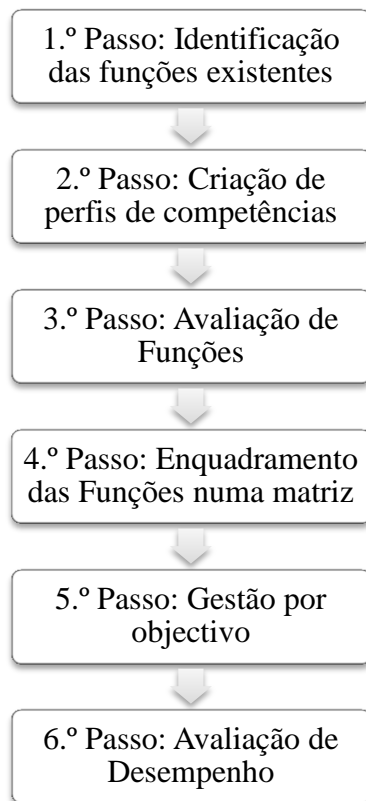


Figura 1: Instrumentos Técnicos para a implementação de um sistema de gestão de desempenho (adaptado de Camara, 2012)

De seguida passa-se a explicar cada um dos pontos constantes do esquema acima.

Identificação das Funções

O autor refere que na identificação das funções existentes, é importante ter em consideração o conjunto de tarefas executadas pelo colaborador, qual a sua missão, responsabilidade, complexidade e quais os resultados a atingir, ou seja implica a Definição e Análise das Funções

De acordo com Baruch (1995), a definição e análise de funções é utilizada em vários dos sistemas da Gestão de Recursos Humanos, como o recrutamento e seleção (p.ex. para colocar nos anúncios qual o perfil que o candidato deve possuir para desempenhar a função), gestão da formação (p.ex. para identificar necessidades de formação e criar sistema de desenvolvimento), gestão de carreiras (p.ex. para que o colaborador conheça

quais os requisitos necessários para desempenhar a função que deseja desempenhar no futuro), Avaliação de Desempenho (p.ex. para que o responsável conheça o que se espera do colaborador).

A definição e análise de funções implicam a descrição do que o colaborador deve efetuar no exercício das mesmas, sendo que estas devem estar alinhadas com os objetivos da unidade e organização. Segundo Aguinis (2009), *“a análise de funções é um processo de determinar componentes chave de uma função em particular, incluindo atividades, tarefas, produtos, serviços e processos.”* (Aguinis, 2009: 13)

A análise de funções tem como objetivo averiguar os deveres dos colaboradores, determinando quais os conhecimentos necessários e competências exigidas sintetizando as atividades, equipamento, maquinaria e materiais necessários para atingir os objetivos (Hong et al. 1995: 11). Assim como, o fluxo de trabalho entre esta função e outras que se encontram interligadas, necessidades de formação que o colaborador que desempenha esta função possa carecer, como também questões relativas a postos de trabalho e segurança no trabalho (Baruch et al., 1995:7).

Hong et al. (1995) enumera 3 objetivos principais da análise de funções: *“conhecer as tarefas/atividades envolvidas na função (o que é necessário fazer?), conhecer os métodos utilizados para realizar essas tarefas e atividades (como deve ser feito?), identificar os conteúdos do conhecimento exigido para as tarefas/atividades (o que é necessário saber para conseguir fazer?).”* (Hong et al. 1995: 11)

Neste sentido Chang et al. (2002) enumera 5 passos para realizar a análise de funções, que nos permite conhecer toda a envolvente do desempenho de uma função: identificar e isolar a componente tarefa numa função, examinar como as tarefas são desempenhadas, observar quais as condições de trabalho que prevalecem no que respeita aos aspetos físicos, sociais e financeiros da função e identificar as exigências pessoais acarretadas no exercício da função.

Após a análise da função, passamos para a descrição da função em que se pretende esboçar quais os principais deveres, responsabilidades e tarefas esperadas da parte do

colaborador no exercício da função, auxiliando na definição dos níveis de autoridade, estrutura da organização.

Gan et al. (2005) refere que na descrição da função deve constar o salário, orçamentar o número pessoas necessárias para aquela função, horários que serão feitos, requisitos das funções (habilitações, experiência necessária, competências, conhecimentos), principais tarefas a desempenhar e objetivos a alcançar. Outro aspecto relevante a colocar na descrição da função é o tempo de permanência na mesma para conseguir progredir para a função seguinte, de forma a nivelar as expectativas do trabalhador e simultaneamente permitir que este realize o planejamento da sua carreira de forma a conseguir adquirir as competências necessárias à evolução de carreira.

Este ponto é importante, porque desta forma quando se realize a avaliação o avaliador conhece o que se espera do avaliado.

Perfis de Competências

O passo de criação de perfis de competências implica a definição por função do conjunto de competências necessárias à concretização das tarefas, este passo permite avaliar os meios utilizados pelos colaboradores, isto é os comportamentos esperados pela organização. Essas competências podem ser de cariz técnico ou interpessoal.

Existem várias metodologias que permitem a classificação das competências, no presente trabalho serão abordadas as de Durand e Zarifian.

Assim, Guimarães et al. (2011) citando Fleury refere que competência é *“saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.”* (Guimarães et al., 2011: 302). Por outro lado, Durand (2000) divide **competência** em 3 formas: conhecimentos, habilidades, atitudes.

Os **Conhecimentos** são definidos como um *“(…) conjunto de informação estruturada que permite compreender o mundo. (..) O conhecimento engloba o acesso a dados, a*

capacidade de os reconhecer como informação aceitável e integra-los em esquemas pré-existentes que obviamente se desenvolve ao longo do tempo.” Já as **Habilidades** consistem na“(..) capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos pré-definidos. (..) Comportamento em parte diz respeito ao empirismo e tácito”. Por último as **Atitudes** são o “(..) Comportamento mas ainda mais a identidade e vontade (determinação) são partes essenciais da capacidade de um individuo ou organização alcançar alguma coisa.” (Durand, 2000:8). Conforme se vê na figura que se segue.

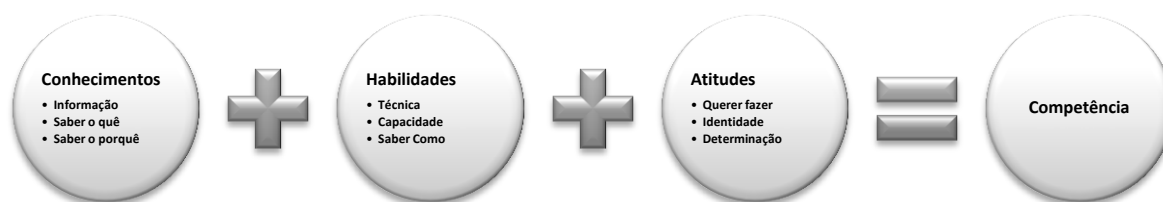


Figura 2: Competências (adaptado de Durand, 2000)

Em resumo segundo o mesmo autor, “se a construção do conhecimento deriva da exposição e recepção de dados externos que têm de ser aceites como informação e integrados no quadro, se os comportamentos são construídos através da ação enquanto as atitudes são moldadas através da interação em companheirismo, não obstante os três modos de construção de competências operam de uma forma interrelacionada e simultânea.” (Durand, 2000:8)

Na mesma linha de Durand, Fletcher (2001) ao abordar os comportamentos a analisar na avaliação de desempenho refere que para além dos comportamentos específicos da função é importante também analisar comportamentos como a cooperação, dedicação, entusiasmo ou persistência, pois influênciam a prestação de trabalho do colaborador, ou seja o seu desempenho na função.

De acordo com as suas características, é possível agrupar as competências em determinados grupos, facilitando a organização dos perfis de competências.

Assim Fleury et al. (2001) citando Zarifian propôs o agrupar de competências por:

- **competências sobre os processos:** conhecimento sobre os procedimentos;
- **competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre as tarefas;
- **competências sobre a organização:** capacidade de organizar os fluxos de trabalho e gestão de tempo;
- **competências de serviço:** capacidade de perceber qual o impacto no ciclo produtivo, isto é conhecer as necessidades do cliente final;
- **competências sociais:** atitudes que alicerçam os comportamentos dos indivíduos, como a autonomia, a responsabilização e a comunicação. (Fleury et al., 2001: 189)

Todavia, nas organizações existem competências que são transversais a todos os seus colaboradores, denominadas de *core competences*. Segundo McHenry et al. (2008), estas são competências “impregnadas” na organização e que se baseiam na estrutura, tecnologia, processos e relações interpessoais ou intergrupais.

Com a definição das competências necessárias à execução da função será possível posteriormente ter indicadores para a avaliação, por outro lado Houtzagers (1999) refere que estes perfis de competência possibilitarão aos empregados conhecer as habilidades, conhecimentos necessárias às várias tarefas, de maneira a convergir o seu perfil com o que a organização espera, dando ferramentas para que possa traçar o seu Plano de Desenvolvimento.

Avaliação de Funções e Enquadramento das Funções numa Matriz

No que diz respeito à avaliação de funções consiste em hierarquizar as funções de acordo com a sua complexidade e exigência. Já o passo do enquadramento das funções numa matriz, de acordo com Camara (2012) “*destina-se a enquadrá-las numa matriz de funções, em níveis internos, que corresponderão a diversos intervalos de pontuação (de conteúdo), permitindo comparar o peso relativo das várias funções, não só na vertical (...), transversalmente, em áreas funcionais diferentes.*” (Camara, 2012: 17). Estes dois passos têm como intuito a comparação das funções para efeitos de valorização e compensação, na medida em que não serão abordados mais extensivamente.

Gestão de Objetivos

Com base nos passos anteriores serão definidos os objetivos específicos que permitirão medir de forma mais concreta o que é expectável para cada uma das funções, de forma que o colaborador conheça o que a organização espera do seu desempenho, isto é, realiza-se a gestão de objetivos.

Estes mesmos objetivos ajudam a estandardizar os comportamentos, de forma que se conseguia compreender quais os desempenhos que são aceitáveis.

Este ponto é importante, também pelo seu efeito na motivação do colaborador, Seijts (2005) refere três fatores de motivação, por um lado ajuda o colaborador a focalizar o seu desempenho, por outro existe um ajustamento do reforço de acordo com o grau de dificuldade e por último o colaborador não desiste enquanto não atinge o objetivo traçado.

De acordo, com Kondrasuk (2011), os objetivos devem ser delineados em conjunto entre colaborador e chefia, mas revistos pelo departamento de Recursos Humanos, garantindo que são definidos de forma adequada. Para isso os objetivos devem ser delimitados garantindo que são específicos, mensuráveis, quantificáveis, atingíveis, realistas e calendarizados (SMART).

Avaliação de Desempenho

No final será medido o seu desempenho, ou seja o cumprimento dos objetivos através da avaliação de desempenho. Ao definir os resultados esperados pelo colaborador estamos a analisar os fins traçados pela organização.

Para além dos objetivos traçados, também são avaliadas as competências definidas anteriormente. Esta ponderação pode ser realizada de acordo com diferentes tipologias:

- **Tradicional:** com o único avaliador, que corresponde à chefia direta;
- **Autoavaliação:** em que o avaliador consiste no próprio colaborador;

- **Bilateral:** esta tipologia agrega a tradicional e a autoavaliação;
- **Multiavaliadores:** nesta tipologia enquadram-se as avaliações 270°, 360° (os diversos *stakeholders* do colaborador).

Segundo Brandão et al. (2001), esta avaliação implica que se compare o resultado esperado do colaborador com o que este efetivamente alcançou, sendo crucial o acompanhamento de maneira a nivelar o desempenho.

O momento de avaliação conforme Kondrasuk (2011) aconselha, deve ser simultâneo para todos os colaboradores independentemente da data de admissão na organização.

Entrevista de Desempenho

Apesar de no modelo apresentado não se abordar a entrevista de desempenho, considera-se que a mesma é pertinente para a compreensão da temática da Avaliação de Desempenho.

A entrevista de desempenho é realizada entre avaliador e avaliado e tem como objetivo a revisão do ciclo de desempenho entre ambos, existindo *feedback* por parte do avaliador sobre os comportamentos e os resultados do colaborador.

Na entrevista também é pertinente abordar o progresso do desenvolvimento do colaborador, assim como planos futuros e os objetivos para o ciclo seguinte. Durante a mesma devem ser identificados comportamentos específicos (bons ou maus) e questionado o colaborador sobre os mesmos e acordar um plano de ação. Segundo Asmub (2008), o colaborador deve ter um papel ativo durante a entrevista principalmente quando abordado o Plano de Desenvolvimento, as metas que são traçadas quer em termos de formação, carreira, etc.. Ainda de acordo com este autor, o que se verifica é que o avaliador é que possui um papel mais ativo em toda esta fase.

Esta fase trará implicações para a motivação dos colaboradores, pois é na revisão do desempenho que o se concede *feedback* e novos objetivos são traçados e segundo Kuvaas citando Earley et al. (2006), “*acredita-se que a definição de metas e feedback*

afeta positivamente o desempenho através do reforço da motivação necessária para o desempenho do trabalho.“ (Earley et al. (1990) cit in Kuvaas, 2006: 506) Para que seja este o impacto final no colaborador é necessário garantir ao longo de toda Avaliação de Desempenho, inclusive na entrevista, a idoneidade de todo o processo, mas tal como referido no início do presente estudo existe o risco de existir subjetividade podendo provocar desconfiança no colaborador.

Considera-se pertinente para o presente estudo dedicar uma especial atenção sobre obstáculos que os avaliadores encontram no decorrer da Avaliação de Desempenho, pois são uma condicionante à existência do alinhamento estratégico com a organização, produtividade e motivação por parte do colaborador.

2.3. Obstáculos à Avaliação de Desempenho

O processo de Avaliação de Desempenho está sujeito a enviesamentos que ocorrem por múltiplos motivos. Vários autores (Gomes et al. (2008), Caetano (2008) e Camara et al. (2001)) identificam o **efeito de halo** como sendo uma das razões. O efeito de *halo* ocorre quando o avaliador formou uma ideia fortemente positiva sobre uma característica do avaliado e avalia as restantes com base nessa, Caetano (2008) refere este aspeto como sendo o efeito *halo* ilusório, no entanto quando existe uma correlação real entre várias dimensões do comportamento exemplo a pontualidade e responsabilidade, estamos perante um efeito de *halo* verdadeiro. Não é só em casos de uma perceção positiva que o avaliador avalia as restantes características com base na perceção que tem de uma, também em casos de uma opinião fortemente negativa tal sucede, Gomes et al. (2008) menciona que nesses casos estamos perante o **efeito de horn**. A dificuldade encontra-se em garantir que no processo de avaliação o avaliador não atribui uma cotação com base na perceção geral que tem sobre o avaliado.

Outro dos problemas que ocorre no decorrer da avaliação é o avaliador em todos os pontos a avaliar atribuir a avaliação intermédia, não se realizando distinção entre os colaboradores. Este obstáculo pode ocorrer por diversas causas, Caetano (2008) identifica o receio de realizar distinção, incompetência do avaliador ou mesmo o

contexto organizacional como sendo algumas das razões para ocorrer. O mesmo autor alerta que determinados sistemas de avaliação induzem a esta tendência é o caso de sistemas com uma escala de 1 a 3. Nestas situações estamos perante o **erro de tendência central** (Caetano, 2008: 65; Gomes et al., 2008: 522). Todavia, nem sempre ocorre o problema da tendência central, existem situações em que o avaliador atribui de forma regular uma cotação baixa, existindo **severidade** (Caetano, 2008: 65; Gomes et al., 2008: 522). Do lado oposto a esta avaliação encontra-se o **efeito brandura** (Caetano, 2008: 64) ou também conhecido por **leniência/complacência** (Gomes et al., 2008: 522), em que o avaliador atribui cotações sempre acima do ponto intermédio da escala, ou seja, avaliações elevadas.

Por outro lado, existe propensão por parte dos avaliadores de justificar o desempenho do colaborador suportando-se em características pessoais (motivação, esforço, capacidade, etc.) e não considerando aspetos situacionais que podem ter influenciado esse desempenho, ocorrendo o **erro de atribuição fundamental** (Caetano, 2008: 66; Gomes et al., 2008: 522). Caetano (2008) refere que no caso do avaliado ocorre o inverso, ou seja, este justifica o seu desempenho com base em fatores externos, “*este erro pode gerar situações conflituosas entre avaliador e avaliado*” (Caetano, 2008: 66).

Um obstáculo distinto é o **protótipo de “empregado ideal”**, em que avaliador realiza a análise ao avaliado com base em critérios que estabeleceu como sendo o do “empregado ideal”, sem considerar o que é exigido ao avaliado no exercício da sua função (Gomes et al., 2008: 522). Porém existem situações em que o avaliador para realizar a avaliação compara o avaliado consigo mesmo (atitudes, valores, etc.) atribuindo uma cotação positiva ou negativa de acordo com a semelhança, existe por consequência o **efeito similitude** (Gomes et al., 2008: 522). Por outro lado, existem erros de **efeito de comparação (ou contraste)** em que o avaliador compara o desempenho dos avaliados e atribui a cotação com base nessa comparação, Gomes et al. (2008) exemplifica este erro com um cenário de 3 avaliados, sendo que dois possuem um desempenho fraco e um possui um desempenho médio, por consequência a avaliação do desempenho médio será excelente em comparação com os colegas, o inverso também poderá suceder (Caetano, 2008: 66; Gomes et al., 2008: 523).

No entanto, existem avaliações em que obstáculo encontra-se no **efeito das expectativas prévias** estabelecidas pelo avaliador e que influenciam a cotação a atribuir, sendo que nos casos de expectativas mais baixas o avaliador atribui uma cotação melhor (Gomes et al., 2008: 523).

Outro dos erros consiste no **desvio de responsabilidades**, nos casos em que o avaliador sentindo-se responsável pelo mau desempenho do avaliado, acaba por o avaliar ainda mais negativamente (Gomes et al., 2008: 523).

Gomes et al. (2008) alerta para o erro da **profecia auto confirmatória** em que as expectativas que o avaliador possui desde o início do processo de avaliação influenciam o desempenho, assim se as expectativas do avaliador forem fracas tendencialmente o desempenho também será fraco.

No caso dos **estereótipos** o avaliador é influenciado na sua avaliação por numerosos fatores como raça, idade, género, etc. Segundo Caetano este obstáculo pode ser associado ao efeito de *halo* (Caetano, 2008: 66; Gomes et al., 2008: 523).

Um dos erros que poderá ocorrer é o de **inveja/receio de promover um potencial concorrente** nos casos em que o avaliado demonstra um elevado potencial e por conseguinte o avaliador atribui uma cotação inferior (Gomes et al., 2008: 523). Também os **efeitos emocionais** podem provocar erros, “*estados emocionais diferentes geram avaliações diferentes*” (Gomes et al., 2008: 523), assim como **eventos recentes** exercem maior impacto na avaliação, este erro é tanto maior quanto menor o registo sistemático por parte do avaliador do desempenho dos colaboradores (Caetano, 2008: 65; Gomes et al., 2008: 523). A **fadiga/rotina** também influenciam a avaliação, nas situações em que o avaliador tem várias avaliações para efetuar não sendo tão rigoroso (Gomes et al., 2008: 523).

Por último a **incompreensão dos critérios de avaliação** é outro dos obstáculos enumerados pelos autores, ocorrendo quando o avaliador não compreende o verdadeiro significado do fator de avaliação, não porque este se encontre mal redigido, mas porque estava distraído quando foi explicado ou porque não possui competências para tal (Gomes et al., 2008: 523).

Gomes et al. (2008), menciona que para fazer face a estes erros as organizações podem optar por realizar uma avaliação com **múltiplos avaliadores**. Por outro lado, a **formação** aos avaliadores poderá ter um papel crucial para a redução de erros, pois se os avaliadores estiverem conscientes dos obstáculos que enfrentam e quais as consequências terão outra postura face a avaliação.

A **reunião de feedback** em que o avaliador terá que justificar a sua classificação, fará com que o avaliador realize uma avaliação mais ponderada. Por outro lado, uma medida a implementar é **avaliar o avaliador pela eficácia** dos seus julgamentos, ou recorrer ao método de distribuição forçada. Também a **gestão de topo** pode ter um papel importante demonstrando um comportamento exemplar e sendo exigentes com o avaliador.

Uma medida que se poderá implementar é no início do processo de avaliação **envolver os responsáveis** de maneira a criar fatores de avaliação adequados e simultaneamente dar a conhecer o processo. Ainda no início do processo a realização de **teste piloto** de forma a verificar a validade e adequação do método à realidade da organização ajuda a compreender os aspetos que não se encontram claros e perceber a congruência estratégica. Por outro lado, deve garantir que **todos os colaboradores** devem ser **avaliados**, todas as **atividades** e todo o **processo**. Desta forma, consegue-se observar se todos compreendem o que é pretendido na execução das funções. Assim como ser prático tanto em termos de custos, como de tempo, assegurando que o que é avaliado em cada função deve ser considerado importante e relevante, de maneira que os colaboradores se identifiquem, sendo claro o que se espera dos colaboradores, não deve possuir discrepâncias entre o trabalho, avaliação e recompensas.

Por outro lado, é importante **harmonizar as avaliações** dos vários departamentos, diminuindo a discrepância nas avaliações através do envolvimento dos responsáveis dos avaliadores no processo de avaliação, debatendo as classificações e uniformizando as interpretações. Ainda na sequência das interpretações, a criação de um manual de avaliação poderá ser um recurso importante para a compreensão do sistema (Caetano, 2008).

2.4. Auditoria a Sistemas de Recursos Humanos

O processo de auditoria visa verificar os procedimentos que a organização se compromete a efetuar, observando as evidências que comprovam a execução dos mesmos, assim como indicar os erros e deficiências que a organização deve melhorar no futuro.

May'an et al. (2015) citando The IIA refere que *“o auditor ajuda a aumentar o valor da organização e a melhorar a sua performance auxiliando na construção de melhores mecanismos de governação, e melhorando a gestão de risco e controlo dos recursos e ações da empresa.”* (The IIA, cit. In May'an et al. 2015: 1).

May'an et al. (2015) abordando o papel do auditor interno menciona que este tem como objetivos rever o protocolo interno e promover uma cultura de ética e integridade, garantindo que existe profissionalismo e as competências necessárias para desempenhar as tarefas. Por outro lado, deve analisar a distribuição dos deveres, responsabilidades e relatórios.

Todavia, nem sempre o auditor consegue obter toda a informação que necessita para realizar este tipo de análise, ou mesmo consegue alterar os comportamentos dos auditados de forma a reduzir os erros e a melhorar o desempenho dos mesmos. A atitude dos auditados face ao processo trará implicações ao *output* final, em alguns casos o auditado possui uma postura negativa que pode advir entre outras fatores, a o auditor se encontrar numa função de autoridade, não conseguindo por conseguinte toda a informação necessária, nem conseguindo obter as explicações que necessita. (May'an et al., 2015:2)

Neste sentido May'an et al. (2015) refere que os *“auditores talvez precisem de desenvolver as suas próprias competências e proficiência e alocar recursos para garantir que a auditoria é realizada de maneira a criar relações mais respeitadas com os auditados. Isto pode ajudar a descobrir avarias e riscos (...) um elevado nível de proficiência é vital porque estabelece um papel de modelagem através do qual o auditado está mais disposto a aprender de tal modo que as principais questões são identificadas e as respostas adequadas são desenvolvidas.”* (May'an et al., 2015:2)

Podemos assim referir que o processo de auditoria é um processo de influencia social, em que o auditor pretende moldar o desempenho dos auditados de maneira a conseguir atingir os objetivos a que a organização se propôs e o auditado pode estar ou não predisposto a aceitar essa influencia (Funnel et al. 2012: 435). É de extrema importância para o auditor consegue exercer um papel de influencia e evite uma posição de conflito perante o auditado, que pode pôr em causa todo o processo de auditoria.

Estratégias do Auditado

Funnel et al. (2012) sugere o modelo desenvolvido por Oliver em 1991 que tenta ilustrar as diferentes **respostas dos auditados face ao auditor**, passa-se a citar.

Estratégias	Táticas	Exemplos
Concordância	<ul style="list-style-type: none"> – Hábito – Imitação – Obediência 	<ul style="list-style-type: none"> – Manter-se invisível, ter normas como garantidas; – Mimetizar modelos institucionais; – Obedecer regras e aceitar normas.
Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> – Equilíbrio – Pacificar – Negociar 	<ul style="list-style-type: none"> – Equilibrar as expectativas dos múltiplos constituintes; – Apaziguar e acomodar os elementos institucionais; – Negociar com os <i>stakeholders</i> institucionais.
Evitamento	<ul style="list-style-type: none"> – Ocultar – Intermediar/ Amortecer – Fuga 	<ul style="list-style-type: none"> – Disfarçar não conformidades; – Perder anexos institucionais; – Alterar objetivos, atividades ou domínios.
Desafio	<ul style="list-style-type: none"> – Destituir – Desafiar – Atacar 	<ul style="list-style-type: none"> – Ignorar normas e valores explícitos; – Contestar regras e requerimentos; – Atacar as fontes de pressão institucional.
Manipulação	<ul style="list-style-type: none"> – Apropriar – Influenciar – Controlar 	<ul style="list-style-type: none"> – Importar constituintes influentes; – Moldar valores e critérios; – Dominar constituintes e processos institucionais.

Tabela 1: Tipologia de Oliver de respostas estratégicas das organizações (adaptado de Funnel et al., 2012)

A estratégia de **concordância** diz respeito às situações em que as organizações cedem às pressões institucionais através do hábito, ou seja, as normas sociais e os valores estão impregnados no ambiente institucional que são compelidos a fazer sem questionar e sem consciência. Por outro lado, pode ocorrer através da imitação que segundo os autores (Funnell et al. 2012) corresponde à imitação isomórfica de DiMaggio e Powell's, ou seja os auditados comportam-se de forma similar ao auditor, pois depreendem que estão de alguma forma ajustados ao ambiente. Por último, as táticas de obediência referem que se obedece mas com consciência.

A estratégia seguinte trata-se do **compromisso**, sendo utilizada nas situações de conflito institucional e expectativas inconsistentes, em que se pretende encontrar um equilíbrio das exigências opostas, através da negociação e pacificação dos pontos de pressão.

No que se refere à estratégia de **evitamento** aplica-se às posturas em que a organização não se pretende conformar com as exigências institucionais, por conseguinte ou tenta ocultar as não conformidades, ou tenta estabelecer um ponto intermédio entre a sua estrutura formal e as suas necessidades do dia-a-dia, pode ainda optar por se remodelar ou então abandonar o alcance das pressões. A estratégia de **desafio** pode ser aplicada através da destituição do auditor, segundo os autores talvez com a crença que as não conformidades não serão noticiadas, nem sancionadas. As organizações podem também optar por desafiar de forma flagrante as exigências institucionais, ou então atacando a instituição de forma agressiva e intensa.

A última estratégia consiste na **manipulação** em que a organização pretende neutralizar os seus oponentes, influenciar fornecedores e dominar e controlar organismos externos.

Estratégias do Auditor

Já no que concerne aos **auditores**, estes podem utilizar diversas estratégias para conduzir o processo de auditoria. Kaziliūnas (2008) apresenta o seguinte modelo:

Atividade de Auditoria	Características das Abordagens			
	Abordagem Elemento	Abordagem Departamental	Abordagem Baseada na Tarefa	Abordagem do Processo
Planeamento da Auditoria	O planeamento e a condução da auditoria são realizados de acordo com a norma ISO 9000:2000. A auditoria pode não seguir a ordem estabelecida na norma, mas todas as áreas serão avaliadas.	A auditoria é realizada de acordo com o organigrama da organização, isto é a cada departamento de acordo com os requisitos <i>standard</i> que o auditor possui.	O auditor identifica as áreas de trabalho a visitar e quando se encontra nas mesmas procura conhecer quais as tarefas realizadas. O plano tem início ao analisar se os requisitos do cliente se encontram em todos os processos envolvidos no <i>output</i> , independentemente do departamento em que se encontre.	O auditor examina a maneira como os processos são geridos para atingir os resultados e melhorar o desempenho. A estrutura da organização é relevante para identificar quem entrevistar. O plano mostra o caminho através dos processos principais e que cortam através das fronteiras departamentais.
Preparação da Check-list	A <i>check-list</i> a ser cumprida através de cada declaração e construindo cada requisito em forma de questão.	A <i>check-list</i> é elaborada de acordo com os requisitos <i>standards</i> para o departamento, no entanto também podem ser adicionadas questões de acordo com os procedimentos departamentais.	O organigrama é usado para o planeamento da <i>check-list</i> . Este organigrama pode ser facultado pela organização ou então desenhado pelo auditor.	Esta abordagem não requer uma lista detalhada. O suporte utilizado pode ser facilmente adaptado.

Condução da Auditoria	Os auditores tendem a procurar uma evidência específica de que a organização é obediente.	O objetivo é perceber se os colaboradores do departamento seguem os procedimentos estabelecimentos na documentação.	O auditor utiliza as tarefas para revelar as evidências.	O auditor inicia com a gestão de topo e analisa todos os processos principais, criando ligações.
Chegar a Conclusões	Nesta fase o auditor procura não conformidades e chega às conclusões do seu número. Estas são classificadas de acordo com os requisitos <i>standards</i> .	Se as evidencias apresentadas em resposta às questões for de acordo com o procedimento, o auditor considera que o mesmo foi implementado com sucesso.	O auditor revela não só se os procedimentos foram seguidos, como também se são adequados aos requisitos políticos <i>standards</i> .	O auditor procura ligações que os processos são geridos eficientemente e desta forma consegue responder a quase todos os requisitos da norma ISO 9001:2000.

Tabela 2: As características distintas das abordagens geralmente usadas na condução de auditorias (adaptado de **Kaziliūnas**, 2008)

A **abordagem elemento** significa que o auditor ao longo de todo o processo de auditoria segue os requisitos da norma ISO 9001, elaborando as suas questões de acordo com os requisitos normativos. No que concerne aos departamentos, serão todos auditados e no final da auditoria serão apresentadas as não-conformidades.

Por outro lado, a **abordagem departamental** são utilizados requisitos funcionais estabelecidos pelo auditor, assim como podem ser utilizados os respetivos procedimentos. Este tipo de auditoria tem como intuito perceber se os colaboradores dos vários departamentos cumprem com os procedimentos, sendo que no final se considera implementado com sucesso os casos em que os colaboradores cumprem a totalidade dos procedimentos estabelecidos.

Já a **abordagem baseada na tarefa** pressupõe a análise dos requisitos de cliente em todos os departamentos envolvidos no *output*. Este desloca-se aos postos de trabalho e faz uma análise das tarefas executadas. No final da auditoria o auditor utiliza individualmente as tarefas para conseguir comprovar o cumprimento dos requisitos definidos.

Por último, a **abordagem do processo** o auditor verifica quais as estratégias utilizadas e segue o caminho delineado para cada processo, independentemente do departamento. A gestão de topo tem um papel central neste tipo de auditoria, pois ajuda o auditor a definir os processos principais. No final da auditoria o auditor demonstra se os processos são geridos de forma eficiente, permitindo assim realizar uma ligação aos requisitos da norma ISO 9001e ao seu cumprimento.

O esquema acima apresentado ilustra a forma como o auditor conduz o processo no seu global, mas quando aplicado ao departamento de Recursos Humanos este também adota diferentes abordagens.

Abordagens das Auditorias a RH

Como referido a auditoria ao departamento de RH pode ser realizada segundo diferentes abordagens. Olalla et al. (2002) sugere que a auditoria pode ter uma **abordagem legal**,

em que se pretende analisar se a organização está a cumprir com os requisitos legais e regulação aplicável. Nesta vertente os elementos analisados são os documentos relacionados com contratação, despedimento, processos disciplinares, igualdade de oportunidade e não discriminação. Neste sentido, podemos referir que esta abordagem está dividida em verificação dos deveres administrativos e sociais, análise dos direitos coletivos dos colaboradores e por último deveres fiscais.

A auditoria pode também seguir uma abordagem **funcional** que se realiza ao departamento de Recursos Humanos e à forma como os sistemas são implementados, o objetivo é perceber se os mesmos estão a ser realizados da forma mais eficaz. Os indicadores estabelecidos podem ser quantitativos ou qualitativos. Olalla et al. (2002) enumerou algumas das áreas de Recursos Humanos a abordar neste processos, que passamos a citar:

- **Descrição dos colaboradores da organização:** conhecer a hierarquia, antiguidade, habilitações, etc.;
- **Análise de funções:** descrição de postos de trabalho e número de colaboradores no mesmo, se foi atualizado, quais os métodos utilizados, etc.;
- **Planeamento de Recursos Humanos:** número de pessoas necessárias, horizonte temporal para essa necessidade, etc.;
- **Recrutamento e Seleção:** duração dos processos, número de candidatos, etc.;
- **Formação:** procedimentos, conteúdos abordados, etc.;
- **Desenvolvimento de carreira:** percentagem de promoções, tempo médio para a realização de uma promoção, etc.;
- **Compensação:** equidade interna e externa, média de vencimentos, etc.;
- **Avaliação de Desempenho:** em que medida é utilizada para promoção e gestão de carreiras, *feedback* sobre os resultados, auxílio facultado para a melhoria do desempenho, etc.;
- **Condições de Trabalho:** percentagem de acidentes, políticas de prevenção de doenças, etc.

Esta análise é crucial para que o departamento de Recursos Humanos consiga reunir informação sobre os custos/benefícios das várias áreas, por outro lado, permite também compreender como os recursos estão a ser medidos internamente.

A última abordagem consiste na **Estratégica** que tem como objetivo verificar o alinhamento das várias políticas com os objetivos e com a estratégia da organização, por conseguinte o auditor para conseguir definir as políticas de RH tem que conhecer a estratégia global. Segundo Olalla et al. (2002), tal implica que o auditor analise as práticas desenvolvidas pelo departamento de Recursos Humanos e em alguns casos sugira a alteração das políticas para se adaptarem à estratégia da organização. Esta análise será realizada com base em medidas que consigam verificar o contributo do departamento para a organização e se estão a ser obtidos os resultados corretos.

Modelos Normativos

Para auxiliar o processo de auditoria existem regulamentos normativos que têm como intuito especificar quais os processos a executar e quais os passos necessários.

Várias organizações guiam-se pela norma **ISO 9001:2008** que regula os sistemas de gestão da qualidade, sendo que versa sobre diversos aspetos da organização desde qualidade, produto, gestão ou recursos humanos (Anexo 5).

A norma em questão possui no ponto 6 os aspetos referentes aos Recursos Humanos. Neste ponto indica que a organização deve ter em consideração que os colaboradores envolvidos diretamente na produção devem obedecer determinados requisitos *“competência com base em escolaridade, formação, saber fazer e experiência apropriados”* (ISO 9001:2008).

É possível ler com maior detalhe a informação referente às competências e formação, assim como informação sobre infraestrutura e ambiente de trabalho.

Todavia na área da Gestão de Recursos Humanos existe uma norma específica, que se trata da norma portuguesa **NP 4427 de 2004** que refere quais os **sistemas de Recursos**

Humanos que a organização deve implementar e quais os documentos necessários à realização dos mesmos. Como é possível verificar na norma, “a NP 4427 – *Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos, foi desenhada para servir como guia às empresas na criação de processos e no estabelecimento de âmbitos de atuação que conduzam a uma gestão de recursos humanos adequada aos propósitos e objetivos das mesmas.*” (NP 4427/2004)

A norma em questão foi criada para ser compatível com normas de outras áreas que a organização poderá ter implementado, como por exemplo a NP EN ISO 9001:2000 que tem como objetivo a auditoria aos Sistemas de Gestão da Qualidade, ou NP EN ISO 14001:1999 que se aplica aos Sistemas de Gestão Ambiental, ou ainda OHSAS 18001/NP 4397 dos Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.

Para o presente estudo, dos sistemas de Recursos Humanos mencionados na norma o que importa analisar será o de Avaliação de Desempenho. Assim segundo a norma, no que concerne ao sistema de Avaliação de Desempenho “*A organização deve estabelecer e manter procedimentos que definam o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, incluindo a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação.*” (NP 4427/2004)

A norma refere ainda que para **Definir o Sistema de Avaliação de Desempenho** a organização deve escolher qual a metodologia a aplicar, quais as fases de avaliação, quem serão os envolvidos (avaliadores e avaliados), quais os critérios e escalas de avaliação, instrumentos a utilizar, formas de comunicação e frequências das avaliações. Por outro lado, também é abordada a questão da **Divulgação** do sistema alertando para a relevância de formação para a explicação do sistema de Avaliação de Desempenho a aplicar. Por último a NP 4427 aborda o assunto da **Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho** aludindo a este sistema ser cíclico, sendo composto pelas fases de Planeamento (discussão dos objetivos por parte do avaliador e avaliado), acompanhamento (verificação da evolução do desempenho), Avaliação e comunicação dos resultados (avaliação, discussão dos resultados e dos objetivos futuros).

2.5. Objetivos do Estudo

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivos:

- **Conhecer os aspetos que os Gestores de Recursos Humanos identificam como necessários à criação de um sistema de avaliação de desempenho e quais os habitualmente auditados**
 - Quais as fases, critérios, metodologias e procedimentos;
 - Conhecer qual o *feedback* obtido no final do processo de auditoria do sistema de avaliação de Desempenho.

Com este objetivo pretende-se verificar primeiro, se o que os Gestores colocam em prática aquando da criação do seu sistema de Avaliação de Desempenho se aproxima do que a investigação identifica como sendo importante para a criação de um sistema consistente e congruente com os objetivos organizacionais e que contribua para o crescimento e melhoria da organização. Em segundo lugar pretende-se perceber se as Auditorias realizadas ao sistema de Avaliação de Desempenho englobam todos os aspetos anteriores, as fases que a Investigação menciona como sendo cruciais à criação de um sistema de avaliação de Desempenho e se verificam todos os procedimentos e intervenientes necessários ao sistema.

- **Conhecer as estratégias adotadas pelos intervenientes (auditores e auditados) no processo de auditoria ao sistema de AD**
 - Conhecer qual a estratégia que o auditor adota no desenrolar do processo de auditoria;
 - Conhecer qual a estratégia do auditado face ao auditor.

Este objetivo tem como intuito conhecer os métodos utilizados pelo auditor para efetuar o processo de auditoria isto é como é realizado o seu planeamento e elaborada a sua lista de questões a examinar e que tipo de *output* irá fornecer ao auditado. Este objetivo ajudará na compreensão do objetivo anterior, que diz respeito ao output fornecido.

Já no que diz respeito ao auditado, a compreensão das estratégias adotados por este no processo de auditoria, permitirá entender possíveis constrangimentos que o auditor possa estar exposto.

- **Conhecer o tipo de auditoria de Recursos Humanos efetuada**

Com este objetivo pretende-se compreender o nível de análise adoptado pelas auditorias de RH, se a análise diz respeito só aos requisitos legais ou se o nível de análise é mais complexo e tem em consideração a estratégia organizacional. Tal como o objetivo anterior, este ajudará no entendimento do *output* gerado pelos auditores.

- **Compreender qual o valor acrescentado pelos processos de auditoria do sistema de avaliação de Desempenho para a melhoria da organização**

Finalmente, pretende-se compreender se o *feedback* no final da auditoria é uma mais-valia para a organização e colaboradores e se está garantida a isenção do processo de auditoria perante os colaboradores e terceiros.

3. Metodologia

O pretendido será aplicar uma **metodologia** de cariz qualitativo, que, de acordo com Bravo (1992), tem por objetivo dar a conhecer, de forma aprofundada, uma determinada situação ou fenómeno. Por consequência, a escolha recaiu sobre esta metodologia derivado aos objetivos que se pretendem alcançar no presente estudo.

Como foi possível visualizar na revisão da literatura os Gestores de Recursos Humanos na implementação de um o sistema de Avaliação de Desempenho deveriam seguir um conjunto de procedimentos, neste sentido pretende-se compreender quais as suas preocupações na definição do seu sistema. Por outro lado, deseja-se conhecer qual o papel da auditoria na melhoria dos sistemas definidos e quais as estratégias adotadas por ambos os intervenientes da auditoria. Estes dois pontos tornam relevante a exploração da informação prestada pela amostra. Almeida et al. (2008) acrescenta que a análise qualitativa *“estuda-se a realidade sem fragmentar e sem descontextualizar, ao mesmo tempo que se parte sobretudo dos próprios dados, e não de teorias prévias, para os compreender ou explicar (método indutivo) (...)”* (Almeida et al., 2008: 111).

A **técnica de recolha de informação** a aplicar será a entrevista, com questões abertas e em profundidade, aplicadas de forma semidiretiva. Esta técnica de investigação foi selecionada tendo em conta o objetivo do presente estudo que será conhecer as perceções dos Gestores de Recursos Humanos sobre a auditoria realizada ao sistema de Gestão de Desempenho. Assim, foram colocadas questões (Anexo I) definidas de acordo com a revisão da literatura e que pretendem responder à problemática em estudo. A informação recolhida foi explorada recorrendo à análise de conteúdo de forma a sistematizar os discursos dos entrevistados. No Anexo 4 optou-se por apresentar um pequeno fragmento da análise de conteúdo efetuada a cada uma das subcategorias, devido à extensão da informação analisada.

No que respeita à **amostragem**, a escolha da amostra foi por conveniência, visto que o conjunto de entrevistados foi selecionado devido a uma rede de contactos profissional. Por outro lado, os entrevistados localizavam-se na Zona do Grande Porto e Aveiro, facilitando assim o agendamento das entrevistas. Podemos desta forma referir que a

amostragem foi definida não pela sua representatividade, mas pelas suas características. Procuramos profissionais de Recursos Humanos de organizações em que se realizam auditorias aos sistemas de Recursos Humanos. Por outro lado, tal como referido por Quivy et al. (1998), como a técnica de recolha de informação aplicada se trata de entrevista semidiretiva, considerou-se importante escolher um conjunto diversificado de perfis, no que respeita ao setor de atividade e à dimensão da empresa. A amostra do presente estudo é composta por 13 indivíduos, dos quais nove detêm a função de Diretor de Recursos Humanos e quatro possuem a função de Técnico de Recursos Humanos.

Importa referir que os entrevistados B, D, G e I se encontram em fase de reestruturação do seu sistema de AD, ou têm como objetivo fazê-lo a curto prazo.

Na tabela 4 encontra-se a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra.

No que respeita às entrevistas realizadas o seu conteúdo pode ser organizado de acordo com as categorias apresentadas na Tabela 3.

Categoria	Subcategoria
Sistema de Avaliação de Desempenho	Fases de AD
	Intervenientes
	Tipologias de Avaliação
	Frequência de AD
	<i>Outputs</i> do sistema de AD
	Sugestões de melhoria ao sistema de AD
Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho	Aspetos Auditados no sistema de AD
	<i>Feedback</i> da auditoria ao sistema de AD
Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados	Estratégias do Auditor
	Estratégias do Auditado
	Abordagens das Auditorias de RH
Tipos de Abordagem nas Auditorias de Recursos Humanos	Abordagens das Auditorias de RH

Tabela 3: Categorias e Subcategorias de Análise

As categorias em questão foram definidas de acordo com os objetivos traçados no presente estudo. No Anexo 2 é possível consultar de forma pormenorizada qual o intuito de cada uma das categorias e subcategorias definidas.

Entrevistado / Característica	A	B	C	D	E	F	G
Idade	45	34	39	38	60	56	49
Género	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Habilitações Literárias	Licenciatura	Licenciatura + Pós Graduação	Licenciatura	Licenciatura + Pós-Graduação	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado
Área de Estudo	Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho	Gestão de Recursos Humanos e Psicologia do Trabalho + Segurança e Higiene no Trabalho	Recursos Humanos	Recursos Humanos + Gestão	N/A	Auditoria	Gestão + Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Profissão	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH	Diretor de RH
Atividade Económica da Empresa	Fabricação de componentes para a indústria automóvel	Cordoaria	Espumas de Polibetano	Sector Automóvel	Sector Têxtil	Cabelagem	Fornecedora à Indústria Química, Automóvel e Colchoaria
Número de Colaboradores	470	454	211	680	200	700	135
Dimensão Depart. RH	4	1	1	5	3	5	2
Superior Hierárquico Depart. RH	Direção de Fábrica	Administração	Administração	Administração	Administração	Presidente Comissão Executiva	Direção Geral
Vol. Faturação	40 M	N/D	100M	200M	80M	840M	31M

Entrevistado / Característica	H	I	J	K	L	M
Idade	47	30	31	45	36	37
Género	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino
Habilitações Literárias	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura + Pós-Graduação
Área de Estudo	Gestão de Recursos Humanos	Relações Humanas e Comunicação no Trabalho	Recursos Humanos	Psicologia na Área do Trabalho	Gestão de Recursos Humanos	Psicologia Social e do Trabalho + Gestão de RH
Profissão	Diretor de RH	Diretor de RH	Técnico de RH (Compensações e Benefícios)	Técnico de RH	Técnico de RH (Gestor Operacional de Recursos Humanos)	Técnico de RH (Responsável departamento de Desenvolvimento Organizacional)
Atividade Económica da Empresa	Sector Têxtil	Reconstrução de Pneus	Indústria	Indústria do Mobiliário	Indústria do Mobiliário	Produção e comercialização de tintas, vernizes e produtos afins
Número de Colaboradores	210	247	1500	1448	1447	630
Dimensão Depart. RH	2	1	12	15	10	12
Sup. Hierárquico Depart. RH	Direção Geral	Dir. Administrativa e Financeira	Direção Geral	Direção Geral	Direção Geral	Direção Administrativa
Vol. de Faturação	36M (3M/Mês)	18M	N/D	135M	198M	187M

Tabela 4: Caracterização demográfica da amostra

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste ponto são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, bem como a respetiva discussão tendo como elemento comparativo a revisão bibliográfica apresentada. A sua apresentação segue uma categorização temática, tendo em conta os objetivos da investigação e a análise prévia da literatura conforme apresentado na tabela 3. A primeira categoria a abordar é do Sistema de Avaliação de Desempenho e de seguida as Estratégias adotadas pelo Auditor e Auditado.

4.1. Sistema de Avaliação de Desempenho

Com este ponto pretende-se analisar a informação facultada pelos entrevistados sobre o seu sistema atual de Avaliação de Desempenho, eventuais melhorias realizadas, fases com as metodologias e critérios utilizados identificadas todas as fases consideradas pertinentes no presente trabalho. Por outro lado, deseja-se conhecer quais as fases auditadas no processo de auditoria.

4.1.1. Fases de AD

Um dos objetivos do presente trabalho passa por conhecer quais as **fases** que os Gestores de Recursos Humanos **identificam** como necessários à criação de um sistema de **Avaliação de Desempenho** (AD).

Definição e Análise de Funções & Perfil de Competências

Neste sentido quando questionados sobre as fases que precedem o sistema de AD, verificou-se que alguns indivíduos (6 entrevistados) identificaram a **Definição e Análise de Funções** (DAF) e **Perfil de competências** como sendo um *input* que acrescentava valor ao sistema.

Relativamente a este ponto, verificou-se que existe uma divisão face ao implementado pelas organizações objeto de estudo, no que concerne à utilização da Definição e Análise de Funções, como é possível observar na tabela 5.

Utilização das DAF	Entrevistado
Sim	D, F, G, I, L (a parte da organização), M - (6)
Não	A, B, C, E, H, J, K - (7)

Tabela 5: Distribuição dos entrevistados pela utilização das DAF.

Outro dos pontos a salientar, refere-se à aplicação das DAF não só no sistema de AD, como no de Gestão de Competências, sendo que os entrevistados repartem-se de acordo com a tabela subsequente.

Indicador	Entrevistado
AD	D (em fase de reestruturação do sistema de AD), F (em fase de reestruturação do sistema de AD), G (em fase de reestruturação do sistema de AD), I (em fase de reestruturação do sistema de AD), L (aplicam a parte da organização), M - (6)
Gestão de Competências	C, H, J, K - (5)

Tabela 6: Distribuição dos Entrevistados pela utilização das DAF no sistema de AD ou Gestão de Competências

Denotou-se que os entrevistados em fase de reestruturação planeiam utilizar as DAF como um *input* para a construção do seu sistema de Avaliação de Desempenho. O **Entrevistado D** irá alterar o que possui atualmente de forma a nas DAF espelhar o agrupamento das competências e a definição de objetivos para que posteriormente sejam avaliados. O mesmo indivíduo menciona que é importante que as mesmas sejam detalhadas, pois o que possui presentemente é superficial. Também foi referido que este alinhamento, entre as DAF e as competências avaliadas, permite analisar o nível (patamar em termos de evolução) que o colaborador se encontra, o que fundamenta a afirmação do **Entrevistado M** de que em situações de atualização das DAF se deve proceder à atualização do instrumento de avaliação, o mesmo é possível analisar nos comentários que estão na tabela abaixo.

Indicador	Comentário Ilustrativo
DAF como	- “(...) definir todas as categorias. Nós vamos atribuir <u>competências técnicas</u> .”

<p>Input do Sistema de AD</p>	<p><i>comportamentais, objetivos individuais, as pessoas vão também ser avaliadas pelos seus valores, vai ser avaliado até o potencial das pessoas.” (D: Homem, 38 anos, DRH)</i></p> <p>- “(...)as competências que um diretor de RH precisa de ter têm que estar espelhadas na Avaliação de Desempenho. É através daí que se mede o nível do colaborador.” (H: Mulher, 47 anos, DRH).</p> <p>- “(...) as chefias sabem que sempre que há uma alteração da função, têm que comunicar aos RH para procedermos a essa atualização. Depois temos em conta, e automaticamente atualizamos as fichas de avaliação e desempenho necessárias.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)</p>
--------------------------------------	--

Tabela 7: Comentário da amostra sobre o Input das DAF para o sistema de AD.

Todavia existem entrevistados (4 entrevistados) que apesar de possuírem DAF não as utilizam no sistema de AD, pois possuem Gestão de Competências e analisam essa informação nesse momento. Os vários indivíduos que abordaram este ponto denominaram como Matriz de Polivalências. O **Entrevistado K** explica que essa ferramenta permite credenciar o colaborador para a função que possui, sendo que no caso do **Entrevistado H** este refere que os colaboradores para que possam desempenhar aquela função devem possuir as competências indicadas. A tabela 8 retrata os discursos dos entrevistados.

Indicador	Comentário Ilustrativo
<p>DAF como Input do sistema de Gestão de Competências</p>	<p>- “Não é espelhado diretamente no processo de avaliação, nós temos outro <u>processo paralelo</u> que é o processo de <u>avaliação de competências e polivalências</u>” (C: Homem, 39 anos, DRH)</p> <p>- O entrevistado utiliza uma ferramenta interna de gestão de competências: “São ferramentas de SHC.(...) <u>Paralelamente a isto e à avaliação de desempenho, todos os colaboradores que trabalham em SH são certificados (...)</u> Obviamente que isto reflete-se na avaliação que fazemos, porque uma das questões (...)” (K: Mulher, 45 anos, TRH)</p> <p>- “Temos por exemplo <u>polivalências</u>: temos que ter as <u>competências</u> que as pessoas têm para <u>desempenhar aquela função</u>.(...)Foi feito função a função por nós.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)</p>

Tabela 8: Comentário da amostra sobre o Input das DAF para o sistema de Gestão de Competências.

Outro dos aspetos referidos pelo **Entrevistado E** é a utilização do sistema de AD para atualizar as DAF ou alocar a novas funções, isto é, as DAF não se tratam só de um input mas de um output do sistema em si. O **Entrevistado G** também se encontra em fase de reestruturação e alude que a AD pode dar lugar à atualização das DAF nos casos em que exista possibilidade de promoção para uma função inexistente.

Indicador	Comentário Ilustrativo
DAF como Input e Output do sistema de AD	<p>- “(...) também <u>propõe novas competências</u>, ou <u>propõe novas formações</u>, ou <u>propõe a saída desse elemento daquela direção</u> e depois na pré-conferência é feita uma análise (...)” (E: Homem, 60 anos, DRH)</p> <p>- “(...) <u>houver uma previsão de promoção</u>, já se vão criar expectativas em relação a <u>novas competências</u>, que porventura ainda não estarão na descrição de função. Neste caso a descrição de função será atualizada posteriormente (...) Se é uma função nova que não existe no organigrama, fazemos um draft da descrição e depois validamos com o titular (...)” (G: Mulher, 49 anos, DRH)</p>

Tabela 9: Comentário da amostra sobre as DAF como *Input* e *Output* do sistema de AD.

Por último, o **Entrevistado J** refere que as competências avaliadas passam pelas competências core da organização e que para cada função é definido por competência qual o nível exigido ao colaborador. O **Entrevistado K** justificou a não utilização das DAF no sistema de AD por as competências utilizadas serem as soft e hard e não serem detalhadas, como é possível observar na tabela posterior.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Utilização de Competências Core na AD	<p>- “Sim. Se bem que o nosso processo de avaliação está mais focado nas <u>core competences</u>, ou seja, temos <u>um conjunto de competências chave</u>, que são entendidas como sendo as <u>competências chave para todas as funções</u> (...)” (J: Mulher, 31 anos, TRH).</p> <p>- “(...) não é <u>uma descrição de função que vá ao detalhe do comportamento</u>. Vai ao detalhe das <u>tarefas</u> que o colaborador deve executar. E são identificadas algumas <u>soft skills</u> também, portanto não é assim tão detalhada (...). As <u>soft skills e as hard</u>.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).</p>

Tabela 10: Comentário da amostra sobre a utilização de competências core na AD.

No caso dos **Entrevistados A** e **Entrevistado B** mencionam só que as competências avaliadas não correspondem às DAF, importa referir que o **Entrevistado B** atualmente está a reestruturar o seu sistema de AD.

Refletindo sobre as afirmações dos vários entrevistados constata-se que:

- A declaração do **Entrevistado D**, de que necessitava de detalhar as DAF, vai de encontro ao exposto por Hong et al. (1995), em que as DAF devem refletir os conhecimentos exigidos para a função, assim como as competências exigidas para a mesma, sintetizando desde atividades a equipamentos;
- Aplicando a definição de competência de Durand (2000) à organização do **Entrevistado J**, podemos deduzir que são avaliadas as atitudes, i.e. a determinação dos indivíduos para alcançarem um objetivo, o querer fazer, pois trata-se de competências *core* a aplicar a toda a organização;
- Nas organizações dos entrevistados **C, H, J, K** em particular, existem perfis de competências que permitem conhecer as competências necessárias à concretização das tarefas e os comportamentos esperados pela organização, tal como referido por Camara (2012), no entanto esta análise não é aplicada na AD (pois são utilizadas só competências *core*), sendo explorada por outra ferramenta em paralelo de Gestão de Competências.

Finalizando, no que concerne a este ponto foi possível observar que dos cinco entrevistados que estão a reformular o seu sistema de AD, só um é que não se encontra a explorar o alinhamento entre as DAF e o sistema de AD, tal pode ser um indicador de que as organizações necessitam deste grau de detalhe.

Avaliação de Competências

Com a exposição acima apresentada, podemos concluir que os treze entrevistados que compõem a amostra possuem a **avaliação de competências**, sendo que em alguns casos essas competências são fundamentadas nas DAF e em outros casos nas competências *core* da organização. O **Entrevistado A** explica que na sua organização as

competências avaliadas são técnicas, sociais e comportamentais, todavia o **Entrevistado G** menciona que na sua organização as competências avaliadas passam pelas competências *core*. A tabela abaixo identifica alguns dos discursos em que é possível constatar esta tipificação.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Classificação das Competências	- “(...) avaliação das competências que o colaborador possui, <u>técnicas, sociais e comportamentais</u> (...). “ (A: Mulher, 45 anos, DRH).
	- “(...) <i>core</i> , que são <u>competências que se focam nos valores da organização</u> , como por exemplo <u>trabalho de equipa, liderança, pensar fora da caixa</u> , e tem outras competências mais a nível <u>técnico já muito relacionadas com a função</u> .” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

Tabela 11: Comentário da amostra sobre a classificação das competências.

Sobre as possíveis categorizações das competências, Fleury et al. (2001) citando Zarifian refere que as competências sociais correspondem às atitudes que alicerçam os comportamentos, como é o caso da autonomia, da responsabilização e que por vezes podem conduzir a competências *core* das organizações como demonstrado pelo **Entrevistado G**, já as competências técnicas dizem respeito a conhecimentos específicos sobre o trabalho a executar como ilustrado pelo **Entrevistado A**.

Avaliação por Objetivos

Outro dos aspetos identificados pelos indivíduos é a **avaliação por objetivos**, sendo apresentado por doze entrevistados, como é possível visualizar na tabela seguinte.

Avaliação por Objetivos	Entrevistado
Sim	A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L - (11)
Não	B (em fase de implementação) - (1)

Tabela 12: Distribuição dos Entrevistados por quem realiza Avaliação por Objetivos.

Por um lado, alguns dos entrevistados (4 entrevistados) indicaram que são definidos objetivos para todos os colaboradores da organização, sendo que no momento de avaliação dos objetivos também são definidos os objetivos do ano seguinte. Por outro

lado, três entrevistados mencionaram que possuem avaliação por objetivos, mas que só se aplica a parte dos colaboradores de acordo com a função e que posteriormente a Administração tem acesso aos mesmos e valida. Algumas das funções apontadas correspondiam a lojistas, comerciais e colaboradores de Direção.

Outro aspecto importante diz respeito ao desdobramento dos objetivos traçados através do alinhamento com a estratégia dos objetivos departamentais, i.e., os objetivos organizacionais são desdobrados, por departamento e indivíduo. Camara (2012) sobre a definição de objetivos aborda o desdobramento dos mesmos “*os objetivos anuais da empresa no seu todo, que fazem parte de um plano de negócio, se desdobram em objetivos anuais das áreas funcionais e os destas em objetivos das funções nelas integradas, onde resultam objetivos individuais específicos (...).*” (Camara, 2012:37). Sendo salientada a questão do acompanhamento dos objetivos traçados, referindo que cada colaborador deve verificar se está alinhado com o objetivo que lhe foi traçado. Esta afirmação demonstra a preocupação da organização em realizar um acompanhamento e dar o respetivo *feedback*. Segundo Camara (2012) esta atividade deve ser realizada ao longo do ano para correção de possíveis desvios. Relativamente ao desdobramento, foi possível verificar que o mesmo pode não ser efetuado para todos os colaboradores como referenciado por um entrevistado, no entanto quatro dos entrevistados mencionam que se aplica a todos os colaboradores.

Por último, no caso do **Entrevistado B**, este refere que não eram estabelecidos objetivos, contudo estão a implementar um software que lhes permite analisar a produtividade dos operadores e assim estabelecer objetivos, importa referir que se trata de um dos entrevistados que está a reformular o seu sistema de AD.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Todos os Colaboradores	- “(...) concretização ou não dos <u>objetivos definidos no ano anterior(...).</u> ” (A: Mulher, 45 anos, DRH).
De acordo com a Função	- “(...) seja cada processo de avaliação <u>emite os objetivos para o próximo (...).</u> Avaliamos os do ano anterior, neste momento <u>só os processos que têm objetivos definidos é que consta nas suas fichas.</u> (...) são agregados todos os objetivos definidos para o ano seguinte, <u>administração valida e esses projetos ou esses objetivos (...).</u> ” (C: Homem, 39 anos, DRH).

Desdobramento de objetivos	<p>- “Quando estamos na fase da definição de objetivos, são estipulados <u>objetivos desdobrados de acordo com a estratégia da empresa</u>. O grupo tem uma estratégia, como tal tem objetivos macro, que por sua vez são desdobrados <u>para as unidades locais, e por sua vez desdobram para os vários departamentos</u>. São discutidos na ótica da abordagem SMART e quando em concordância, são fechados. Cada titular da Avaliação de Desempenho, é responsável por <u>mensalmente ir seguindo a sua avaliação para perceber se há algum desvio face ao que foi traçado (...)</u>.” (G: Mulher, 49 anos, Diretora de Recursos Humanos).</p> <p>- “Um que vá de encontro aos objetivos <u>gerais de fábrica, outra para equipa e um a nível individual</u>.” (L: Homem, 36 anos, TRH).</p>
-----------------------------------	---

Tabela 13: Comentários da amostra sobre a Avaliação por Objetivos.

A tabela seguinte expõe como os entrevistados se dividiram quanto ao tipo de avaliação por objetivo realizada.

Indicador	Entrevistado
Todos os Colaboradores	A, D, E, F, G, H, J, K (traçados objetivos <u>individuais e de equipa</u>), L - (9)
De acordo com a Função	C (posteriormente a Administração tem acesso aos mesmos e valida), I (delineados objetivos de equipa para lojistas) e M (colaboradores de Direção) - (3)
Desdobramento de objetivos	C (parcialmente), E, G, H, L - (5)
Software de Produtividade	B - (1)

Tabela 14: Distribuição dos entrevistados sobre a avaliação de objetivos realizada.

No que concerne à avaliação por objetivos só um dos indivíduos é que não referiu a existência da definição de objetivos na sua organização, todos os outros o mencionaram. Foi possível verificar que as várias organizações que fazem parte da amostra encontram-se em diferentes níveis, algumas possuem o desdobramento da estratégia da organização por objetivos departamentais e posteriormente objetivos individuais. Outro aspeto diferenciador é que apesar de todos serem estabelecidos em concordância entre chefia e colaborador no momento de AD, em algumas organizações a informação é recolhida e apresentada à Administração (ou Direção) para que possam validar (caso dos entrevistado C e E).

Entrevista de Desempenho

Outra das fases identificada pela amostra diz respeito à **Entrevista de Desempenho**, com a exceção dos **Entrevistado B**, todos os entrevistados aprofundaram esta questão. Os entrevistados foram indicando que o diálogo que existe entre o avaliador e o avaliado permite estabelecer os objetivos do ano seguinte, partilhar situações que ocorreram durante o ano aspetos positivos ou negativos, permitindo a ambas as partes formalizar estes acontecimentos, de forma a alinhar expectativas. Por outro lado, este diálogo possibilita ao avaliador justificar por que motivo atribuiu determinada classificação, de maneira a minimizar entropias e permitindo aos RH analisar a informação e compreender se existe alguma dificuldade de comunicação ou de relação.

A tabela 15 permite visualizar alguns dos comentários realizados sobre este ponto.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Objetivos do Ano Seguinte	- <i>“Há essa discussão a todos os níveis, e há a mensuração dos objetivos, a quantificação (...).” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</i>
Momento de Comunicação e Alinhamento de Expectativas	- <i>“Depois nessa entrevista, é o momento ideal para partilhar <u>boas experiências, boas práticas, coisas que não correram tão bem, e que nesse momento da entrevista esses aspetos devem ficar formalizados e registados</u>, é também um momento, uma oportunidade que o <u>colaborador</u> tem (...) De falar, de uma <u>forma mais estruturada e fundamentada</u> das coisas que correram melhor e das coisas que não correram tão bem ao longo do ano.” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</i> - <i>“(...)conversa <u>alinhando as expectativas</u> de um e de outro (...) Pontos <u>fortes, pontos a desenvolver, algum facto...</u>” (K: Mulher, 45 anos, TRH).</i>
Justificação da Classificação	- <i>“Falam sobre o que é que está a ser avaliado, leem os itens que aqui estão e portanto no momento de <u>atribuição das notas falam do porquê de ser aquela nota</u> (...).” (C: Homem, 39 anos, DRH).</i> - <i>“Como <u>cada competência</u> que é avaliada tem uma parte que pode ser <u>sujeita a comentários</u>, quer chefia quer colaborador podem acrescentar essa informação. (...) Temos pessoas que discordam! E quando discordam e fundamentam, vamos tentar perceber também porquê que está assim.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).</i>
Periodicidade	- <i>“Acho que é importante ter uma entrevista, <u>anual ou semestral</u>. No princípio até poderá ser semestral.” (F: Mulher, 56 anos, DRH).</i>

	- “Aquilo que estamos a pedir às pessoas é que ao <u>fim de 6 meses também tenham uma conversa informal com o colaborador</u> . Uma conversa de <u>status</u> . Como é que as coisas estão a correr, se estão ou não a correr bem, e se houver algo que seja um ou outro considere suscetível de ficar escrito, é feita uma avaliação intercalar.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).
Validação da informação recolhida ao longo do ano	- “Normalmente digo, que a reunião de avaliação de desempenho deve ser um <u>momento rápido de validação de informação</u> apenas porque as pessoas devem ser <u>acompanhadas no dia-a-dia</u> devem ser avaliadas no dia-a-dia, devem receber <u>feedback no dia-a-dia</u> , e essa reunião deve ser apenas a confirmação daquilo que foi dito na ficha. Se perdem muito tempo numa reunião de avaliação de desempenho é porque não há o devido acompanhamento, nem comunicação constante com as pessoas, na minha opinião esse momento é aquele momento em que devemos <u>formalizar ou apontar alguns aspetos e fechar a avaliação de desempenho(...)</u> .” (D: Homem, 38 anos, DRH).

Tabela 15: Comentários da amostra sobre a Entrevista de Desempenho.

Assim, foi possível constar que os entrevistados relativamente a este ponto repartem-se da seguinte forma (observar tabela seguinte).

Indicador	Entrevistado
Objetivos do Ano Seguinte	A, H, G, L - (4)
Momento de Comunicação e Alinhamento de Expectativas	A, E, H, K, I - (5)
Justificação da Classificação	C, J, K, I - (4)
Periodicidade	F, K - (2)
Validação da informação recolhida ao longo do ano	D, M - (2)

Tabela 16: Distribuição dos entrevistados sobre os assuntos a abordar no decorrer da Entrevista de Desempenho.

No que se refere à entrevista de desempenho foi possível verificar que os entrevistados focaram os seguintes pontos: traçar objetivos conjuntamente (4 entrevistados), ser um momento de partilha em que se abordam situações ocorridas durante o ano positivas/negativas dando feedback ao colaborador permitindo que este alinhe o seu comportamento com as expectativas da organização (5 entrevistados) e por último possibilita ao avaliador justificar a classificação atribuída ao colaborador (4 entrevistados). Estes pontos vão de encontro ao exposto na literatura, Camara (2012) indica que a entrevista de desempenho “ *não se destina unicamente a fazer o balanço do desempenho passado, mas também a permitir uma discussão sobre as necessidades*

de desenvolvimento do colaborador, as suas expectativas de carreira e mesmo o seu feedback sobre a supervisão recebida.” (Camara, 2012: 91). Por outro lado, dois entrevistados alertaram de que a entrevista deve ser algo para formalizar e validar a informação obtida anteriormente junto do colaborador, visto que o acompanhamento deve ser realizado ao longo do ano. Por último dois dos entrevistados referiram que a entrevista deve ser realizada semestralmente (2 entrevistados).

Formação de Preparação de Avaliação Desempenho

No decorrer das entrevistas realizadas alguns entrevistados (5 entrevistados) expuseram que antes de proceder à Avaliação de desempenho ministravam **formação**, de forma que todos os avaliadores compreendessem qual o objetivo deste sistema (4 entrevistados) e qual a postura durante o momento de avaliação (4 entrevistados). O **Entrevistado L** enumera alguns dos obstáculos à avaliação de desempenho que tentam minimizar através da formação, que se passa a enunciar: efeito de halo, tendência central, incompreensão dos fatores de avaliação, obstáculos que foram analisados anteriormente na revisão à literatura. A tabela que se segue mostra os entrevistados que abordaram esta fase.

Indicador	Entrevistado
Treinar a Postura	E, J, K, L - (4)
Clarificar Objetivos do sistema	J, K, L, M - (4)
Obstáculos à Avaliação	L - (1)

A tabela 17 exhibe os comentários realizados neste âmbito.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Treinar a Postura	- “Nós tentamos que quando implementamos o sistema de avaliações, dar <u>formação às chefias</u> , no sentido de lhes dar conhecimento de como é que eles <u>devem fazer a sua avaliação aos seus subordinados</u> , quanto <u>tempo</u> é que devem perder com cada subordinado, entre aspas nós damos uma designação que é “o diálogo com o colaborador” (...) para além disso também tentamos enquadrar as chefias, em <u>não em entrar em exageros quanto às avaliações.</u> ” (E: Homem, 60 anos, DRH).
Clarificar	- “(...) E regularmente fazemos um refresh junto das chefias sobre o <u>processo de</u>

Objetivos do sistema	<i>avaliação, como avaliar, questões pertinentes que eles possam ter como as resolver, esclarecer novamente algumas questões sobre a ferramenta que é utilizada.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).</i>
Obstáculos à Avaliação	<i>“Para além disso, evitar efeito halo, efeitos tendência na avaliação (...) evitar ao máximo o conflito, a não aproximação ao valor de uma determinada métrica que eles querem chegar, e depois o colaborador tem uma percepção, a chefia tem outra, e esse cruzamento nós preocupamo-nos com que seja feito de forma o mais criteriosa possível e mediante os nossos valores internos quanto empresa, mas que ao mesmo tempo não crie nenhum tipo de conflito entre ambos, bem como a própria operacionalização dos verbos que por exemplo o colaborador pode dizer, o que fizeste mal ou o que poderias ter feito de melhor. Temos esse cuidado para que... são pequenas situações que nos ajudam a ter o desenvolvimento da pessoa muito mais íntegro para com os valores que nós procuramos no nosso dia-a-dia. (...)” (L: Homem, 36 anos, TRH).</i>

Tabela 17: Comentário da amostra sobre a formação de preparação para a AD.

Gomes et al. (2008) argumenta que a formação aos avaliadores é importante na redução de erros, visto que é possível explicar aos avaliadores os obstáculos que enfrentam e quais as consequências que terão.

Harmonização das Avaliações

A **harmonização das avaliações** foi salientada por quatro entrevistados. O **Entrevistado H** explicou que neste âmbito possui um documento que é enviado em conjunto com o formulário de avaliação, já o **Entrevistado I** relatou que possuíam um documento em que registavam os incidentes, tanto os positivos como os negativos. Por último, os **Entrevistados D e E** mencionaram que após as avaliações realizam uma análise à informação facultada, como é possível verificar na tabela inferior.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Manual sobre AD	<i>- “ Os RH informam e temos um mapa que acompanha o modelo de Avaliação de Desempenho, para explicar como está o colaborador. Se tem um nível adequado, mais ou menos, o desejável, excede as expectativas... e para que não haja interpretações diferentes, temos um modelo com a explicação de cada uma das avaliações, para ninguém fugir muito na interpretação e uniformizar a avaliação.” (H: Mulher, 47</i>

	anos, DRH).
Registo do desempenho	- “(...) nós tínhamos um impresso, tínhamos e temos, de <u>incidentes positivos e negativos</u> , para ir registando (...).” (I: Mulher, 30 anos, DRH).
Analisar e validar informação	- “Começa pela autoavaliação e antes dessa, o responsável faz a avaliação do colaborador, mas antes de se <u>reunir com ele</u> , vamos ver se há aqui um alinhamento para ver se todos os avaliadores estão a usar os mesmos critérios de avaliação.” (D: Homem, 38 anos, DRH) - “(...) a seguir à <u>avaliação fazer uma pré-conferência</u> , em que através dessa <u>pré-conferência existe um portfólio</u> . Esse portfólio contempla (...) posicionar as pessoas dentro do mesmo, com base na avaliação e depois nessa conferência, juntamente com as <u>chefias avaliar que os seus colaboradores se estão ou não bem avaliados</u> .” (E: Homem, 60 anos, DRH).

Tabela 18: Comentário da amostra sobre a Harmonização das Avaliações.

Neste tema os treze entrevistados distribuíram-se da seguinte forma (visualizar tabela abaixo):

Harmonização de Avaliações	Entrevistado
Sim	D, E, H, I - (4)
Não	A, B, C, F, G, J, K, L, M - (9)

Tabela 19: Distribuição dos Entrevistados sobre a Harmonização de Avaliações

A **harmonização das avaliações** é abordada por Caetano (2008) que expõe que o envolvimento dos responsáveis das chefias, a justificação das notas e a uniformização das interpretações são importantes para alcançar este objetivo. Caetano (2008) refere ainda que o manual de avaliação poderá ser relevante

Outros Indicadores de Desempenho

Para finalizar a subcategoria das Fases de AD, importa referir que alguns dos indivíduos referiram que na Avaliação de Desempenho têm em conta **outros indicadores** que não os objetivos e as competências é o caso de indicadores de absentismo, pontualidade (entrevistados C e M), mobilidade (entrevistados A) e indicadores organizacionais (entrevistados C).

Indicador	Comentário
Mobilidade	- “(...)se o colaborador tem <u>mobilidade</u> ou não, no <u>país ou então internacional</u> , no país temos unidades pertencentes ao mesmo grupo, (...).” (A: Mulher, 45 anos, DRH)
Absentismo, pontualidade, acidentes	- “(...) indicadores de <u>absentismo</u> , <u>processos disciplinares</u> , <u>acidentes</u> , sou eu que faço e tem uma ponderação que vai afetar o resultado final.” (C: Homem, 39 anos, DRH) - “(...) o <u>absentismo</u> , a <u>pontualidade</u> (...)” (M: Mulher, 37 anos, TRH).
Indicadores da Empresa	- “(...)temos os <u>indicadores da empresa</u> , os componentes para a <u>entrega</u> , os <u>gastos de energia</u> , a <u>produtividade geral da fábrica</u> , o <u>desperdício</u> (...)”. (C: Homem, 39 anos, DRH)

Tabela 20: Comentário da amostra sobre outros indicadores do sistema de AD.

A tabela seguinte espelha as respostas dos entrevistados face a este ponto.

	Indicador	Entrevistado
Sim	Mobilidade	A - (1)
	Absentismo, pontualidade, acidentes	C, M - (2)
	Indicadores da Empresa	C - (1)
Não		B, D, E, F, G, H, I, J, K, L - (10)

Tabela 21: Distribuição da amostra pelos indicadores de AD.

4.1.2. Intervenientes

Este ponto pretende expor as respostas dos indivíduos sobre os envolvidos na criação das DAF, Perfil de Competências e na Definição de Objetivos.

Definição e Análise de Funções & Perfil de Competências

Relativamente a este ponto todos os entrevistados referiram que tanto o responsável como os colaboradores possuem um papel ativo.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Colaborador com maior Antiguidade	- “A Eng. A neste caso (...) que me está a ajudar, vai a um colaborador antigo dele e vai ver o que ele faz. Se ele faz aquilo quem entrar de novo tem de saber o mínimo.” (B: Mulher, 34 anos, DRH).
Colaboradores chave e chefias	- “(...) os <u>responsáveis de unidade e depois aí as equipas que eles considerem que devem ser envolvidos</u> , nomeados pelos responsáveis para que se reúna a informação toda para o desenho dessas mesmas descrições (DAF).” (D: Homem, 38 anos, DRH).
Colaboradores chave, chefias, Gestão de Topo	- “Mas quem a desenha é a chefia e o colaborador, e dependendo também da importância, da relevância da função na organização, o <u>diretor geral frequentemente tem inputs a dar quanto mais não seja para enquadrar a função na estratégia da organização.</u> ” (G: Mulher, 49 anos, DRH).
Sem envolvimento Colaborador	“ <u>Não</u> . Fizemos de acordo com a função, as competências necessárias, aliamos também à matriz de polivalências. Há todo esse encaixe, <u>mas fomos nós que fizemos(...).</u> ” (H: Mulher, 47 anos, DRH)
RH como facilitador	- “Os RH aqui assumem-se como <u>facilitadores</u> , para tirar alguma dúvida conceptual.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

Tabela 22: Comentário da amostra sobre os intervenientes no processo das DAF.

Por um lado, um entrevistado sobre este ponto explica que na sua organização são entrevistados os colaboradores com maior antiguidade. Por outro lado, seis entrevistados mencionaram que os entrevistados seriam colaboradores considerados como chave pela chefia. Todavia, outros três indicaram que a gestão de topo também era envolvida. Já o **Entrevistado H** refere que o colaborador não participou na definição, no entanto esta encontra-se exposta para que possa consultar. Por último os entrevistados A e C só referiram as aplicações deste sistema em outras áreas de Recursos Humanos.

O **Entrevistado G** acrescenta que os Recursos Humanos têm o papel de facilitador deste processo, de forma a auxiliar chefia e colaborador.

Assim, face a esta questão os entrevistados diferiram da seguinte forma (consultar tabela 23):

Indicador	Entrevistado
Colaborador com maior Antiguidade	B - (1)
Colaboradores chave e chefias	D, E, F, J, K, L - (6)
Colaboradores chave, chefias, Gestão de Topo	G, I, M - (3)

Topo	
Sem envolvimento Colaborador	H - (1)
RH como facilitador	G - (1)
Aplicação a outras áreas de RH	A, C - (2)

Tabela 23: Distribuição da amostra pelos Intervenientes na DAF

Relativamente a este ponto, a literatura menciona que a Definição e Análise de funções deve ser realizada em conjunto com o colaborador que desempenha a função, Chang et al. (2002) refere que um dos métodos utilizados é a entrevista, como referido pelos entrevistados.

Definição de Objetivos

No que concerne à definição dos objetivos, sete dos entrevistados referiram que os objetivos são estabelecidos conjuntamente pela chefia e colaborador. Por outro lado, três dos entrevistados explicaram que os objetivos são definidos unilateralmente pela chefia, existindo um desdobramento dos objetivos ao longo da hierarquia, ao colaborador cabe referir se concorda ou não. De seguida são apresentados alguns dos comentários realizados (tabela 24).

Indicador	Comentário Ilustrativo
Chefia e colaborador	- <i>“No final do ano o Grupo define a estratégia para o ano seguinte, depois cada <u>chefia junto com os seus colaboradores</u> e tendo em conta os objetivos que a sua chefia, a Direção de Fábrica definiu, faz a avaliação, define os objetivos por departamento e os individuais para os seus colaboradores e faz a avaliação de desempenho.” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</i>
Chefia	- <i>“É o <u>nosso diretor geral que nos traça objetivos para cada departamento</u> de depois são desdobrados. (...) Mas o colaborador concorda ou não. Ficam escritos os objetivos, o colaborador assina a avaliação e posso não concordar ou até sugerir outras coisas.” (H: Mulher, 47 anos, DRH).</i>

Tabela 24: Comentário da amostra sobre os intervenientes no processo de definição de objetivos.

Camara (2012) explica a importância dos objetivos serem afixados por ambos os intervenientes da Avaliação de desempenho: *“os objetivos devem ser discutidos e acordados com o colaborador, obtendo dele o compromisso de dar o esforço e o*

trabalho necessários para o alcançar.” (Camara, 2012: 32). Esta afirmação ajuda a compreender, por que motivo a maioria dos entrevistados optou por envolver o colaborador nos objetivos que lhe são traçados.

Assim, a tabela seguinte pretende ilustrar a dispersão dos entrevistados no que respeita aos objetivos traçados.

Indicador	Entrevistado
Chefia e colaborador	A, C, D, E, G, J, K, L, M - (9)
Chefia	B, H, I - (3)

Tabela 25: Distribuição da amostra sobre os intervenientes no processo de definição de objetivos

4.1.3. Tipologia de Avaliação

Relativamente à tipologia utilizada todos os entrevistados responderam que utilizavam a avaliação pela chefia. Nos casos em que utilizam autoavaliação é para auxiliar na entrevista de desempenho (6 entrevistados), não tendo ponderação para o resultado final. No caso do **Entrevistado D**, que se encontra em fase de reformulação do seu processo, este indica que no futuro pretende utilizar multiavaliadores, pois o colaborador também avaliará a sua chefia. Ainda no que respeita a multiavaliadores, o **Entrevistado C** explica que na sua organização o avaliador pode ser a chefia, ou outro colaborador dependendo do item que se pretende avaliar, como é possível observar na tabela 25.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Avaliação pela Chefia	- “ (...) <u>utilizamos única e exclusivamente a avaliação da chefia</u> . (...) a <u>autoavaliação também, ainda está numa fase piloto, foi feito com dois diretores, (...) o objetivo de no próximo ano, desmultiplicar e transversalizar a todos os outros níveis hierárquicos e direções.</u> ” (A: Mulher, 45 anos, DRH).
Autoavaliação (meramente informativa)	- “ <u>Existe autoavaliação embora seja opcional, portanto o avaliador atribui a sua nota, coloca os seus comentários se os houver, (...) o cálculo da avaliação final é a nota do avaliador.</u> ” (C: Homem, 39 anos, DRH).
Multiavaliadores	“ <u>Depois também será possível aos colaboradores fazer a avaliação da sua chefia, vão ser identificados critérios, todos os colaboradores vão conseguir avaliar os seus</u>

responsáveis.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

- *“Vamos fazer autoavaliação e avaliação 360. Depois vamos implementar.” (I: Mulher, 30 anos, DRH).*

- *“O avaliador pode ser ou não, a chefia, conforme o tipo de funções que está a realizar, pode ser o responsável funcional da área (...) porque por exemplo na parte de Higiene e Segurança o responsável de higiene e segurança também vai fazer uma avaliação em certos aspetos que não a chefia.” (C: Homem, 39 anos, DRH).*

Tabela 26: Comentário da amostra sobre as Tipologias de Avaliação utilizadas nas suas organizações.

Assim, ao realizar a análise foi possível constatar que os entrevistados na sua organização possuem a seguinte tipologia de avaliação (consultar tabela seguinte):

Indicador	Entrevistado
Avaliação pela Chefia	A, B, H, E - (4)
Autoavaliação (meramente informativa)	F, G, J, K, L, M - (6)
Multiavaliadores	C,D,I - (3)

Tabela 27: Distribuição da amostra sobre as Tipologias de Avaliação utilizadas nas suas organizações.

Existem várias tipologias que são passíveis de ser empregues na avaliação de desempenho. A tradicional é a avaliação pelo responsável e como é possível verificar ainda se encontra em vigor em algumas organizações (4 entrevistados). Podemos ainda constatar que em alguns casos estão a encaminhar-se para um modelo bilateral em que os avaliadores são o responsável e o colaborador (6 entrevistados). Dos treze entrevistados só três indivíduos abordam as multiavaliações, ao analisar o que indicaram podemos concluir que será só 270°, pois será autoavaliação, avaliação pela chefia e pelos pares, pois uma avaliação de 360° implicaria uma avaliação de clientes externos no caso dos operadores.

4.1.4. Frequência da Avaliação de Desempenho

Quando questionados sobre a frequência da avaliação de desempenho, a maioria dos entrevistados (8 entrevistados) responderam que esta era de caracter anual, no entanto alguns (6 entrevistados) aludiram caracter semestral. Porém no caso do **Entrevistado E**,

este faz diferenciação no momento de avaliação tendo em conta o tipo de contrato celebrado com o colaborador, já o **Entrevistado D** pretende realizar semestralmente se o nível atingido pelo colaborador na avaliação de desempenho não for o esperado ou o **Entrevistado M** que refere que se a taxa de absentismo for elevado não procedem à avaliação, tal como observado na tabela subsequente.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Anual	- <i>“Uma vez por ano!” (B: Mulher, 34 anos, DRH).</i> - <i>“Quando não têm 1 ano completo de trabalho. Se forem admitidos até à 1ª semana de Janeiro, por exemplo, este anos foram <u>admitidos até à 1ª semana de Janeiro de 2015</u>, então em 2016 vão ser avaliados relativamente a 2015, se forem admitidos posteriormente a essa data, já não são avaliados em 2016, são avaliados em 2017, relativamente ao ano anterior. Também se tiverem um absentismo igual ou superior a 40%, também não são avaliados, e os diretores também já estão a par desta <u>situação</u>.” (M: Mulher, 37 anos, TRH).</i>
Semestral	- <i>“Para todos os colabores que se encontram com contrato sem termo, é feita <u>uma avaliação anual, sendo revista após 6 meses</u>. E sendo revista um pouco para fazer o balanço de como está a correr face ao que foi projetado, se os objetivos estão a ser conseguidos ou não, se houve alterações entretanto daquilo que era previsto, e isto leva também a que possam ter de ser alterados os objetivos.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).</i>

Tabela 28: Comentário da amostra sobre a frequência das avaliações na sua organização.

No que toca à periodicidade da avaliação, tal como referido anteriormente na introdução da temática os entrevistados na sua maioria possuem a avaliação anual. Camara (2012) refere que o acompanhamento a efetuar é importante para corrigir possíveis desvios e dar apoio para que o colaborador consiga atingir os seus objetivos.

Na tabela seguinte visualizam-se as respostas dos entrevistados:

Indicador	Entrevistado
Anual	A, B, C, D, E (todos os com exceção dos admitidos), H, L, M - (8)
Semestral	E (admitidos no ano), D (não atinge nível esperado), G, I, J, K - (6)

Tabela 29: Distribuição da amostra sobre a frequência das avaliações na sua organização.

4.1.5. Outputs do Sistema de Avaliação de Desempenho

Alguns dos outputs identificados pelos vários entrevistados dizem respeito a gestão da formação, gestão de carreira, compensações, como possível visualizar na tabela abaixo.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Gestão da Formação	“Anualmente temos que a fazer, servindo de <u>alimentação para o plano anual de formação (...)</u> ” (A: Mulher, 45 anos, DRH).
Gestão Carreira	- “Identificar as <u>peessoas com talento e com possibilidade de progressão na empresa. Quem são as pessoas que nós temos que são especialistas em determinadas áreas (...)</u> precisamos de <u>planos de sucessão</u> para a substituição dessas pessoas.” (D: Homem, 38 anos, DRH).
Compensações	- “(...) validação das <u>alterações salariais e os benefícios a atribuir ao colaborador.</u> ” (A: Mulher, 45 anos, DRH).
Perceção pela Hierarquia Superior	- “(...) e ver também os <u>pontos fortes e pontes fracos</u> do funcionário, onde eu às vezes vou ver o que é que o <u>supervisor diz sobre essa pessoa.</u> ” (B: Mulher, 34 anos, DRH).
Gestão de Competências	- “Agora, o que há, o que existe em termos de interligação, <u>é que a avaliação de desempenho também cria registos de competência polivalência. Cria, não avalia.</u> ” (C: Homem, 39 anos, DRH).
Despedimento ou Renovações	- “Já não fazemos os despedimentos com base numa perceção genérica de um chefe ou encarregado, vamos analisar vários indicadores, acidentes, absentismo injustificado, a <u>avaliação de desempenho</u> e para além da necessidade atual do sector, pode não justificar manter o nível atual de pessoas.” (C: Homem, 39 anos, DRH). - “(...) depois para o aspeto mais do dia-a-dia como é as <u>renovações de contrato.</u> ” (Homem, 39 anos, Diretor de Recursos Humanos).
Clima Motivacional	“E clima motivacional (...) algum comentário da chefia ou alguma necessidade do colaborador, algum apoio (...).” (G: Mulher, 49 anos, DRH).
Comunicação Interna	“(...) plano de comunicação. (...) alguma comunicação que não existe estruturada, e percebemos que há uma falha de comunicação.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

Tabela 30: Comentário da amostra sobre os Outputs do sistema de AD.

O quadro seguinte mostra quais e quantos entrevistados mencionaram cada um dos *outputs*.

Indicador	Entrevistado
Gestão da Formação	A, C, D, G, I, J, K, L, M - (9)
Gestão Carreira	A, D, E, F, G, I, J, K, L, M - (10)
Compensações	A, B, C, D, F, I, J, K, L, M - (10)
Perceção da Hierarquia Superior	B - (1)
Gestão de Competências	C - (1)
Despedimento ou Renovações	C, H, J, K, L, M - (6)
Clima Motivacional	G, H - (2)
Comunicação Interna	G, I - (2)

Tabela 31: Distribuição das respostas da amostra pelos vários outputs do sistema de AD indicados.

Como é possível observar pelo acima referido a maioria dos entrevistados utiliza a informação obtida através da AD para a Gestão de Formação, Gestão de Carreira e Compensações. Outro aspeto que importa salientar é a utilização da AD na tomada de decisão sobre a renovação contratual e o despedimento, mostrando a evolução das organizações no sentido de formalizar os motivos associados.

Para finalizar, o facto de os indivíduos referirem que analisam as avaliações de desempenho para conhecerem o clima motivacional ou para perceberem se existem problemas de comunicação interna, demonstra que este sistema tem um papel crucial no interior das organizações, pois permite através dos seus *inputs* desenvolver os restantes sistemas.

4.1.6. Sugestões de Melhoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho

Esta subcategoria foi criada para compreender em que sentido a Gestão de Recursos Humanos se encaminha, isto é, perceber em que fase se encontra e qual a evolução que pretendem nas suas organizações. Todos os indivíduos contribuíram para este ponto, alguns estão em fase de reestruturação do seu sistema de avaliação de desempenho, o que significa que identificaram posteriormente à implementação pontos a melhorar.

Como é possível visualizar na tabela exposta subsequentemente os entrevistados responderam da seguinte forma:

Sugestões de Melhoria	Entrevistado
Sim	A, B, C, D, G, I, J, K, L, M - (10)
Não	E, F (a reformular processo), H - (3)

Tabela 32: Entrevistados que pretende implementar melhorias no seu sistema de AD.

No quadro seguinte encontram-se as afirmações de alguns dos entrevistados relativamente a esta subcategoria.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Modelo (tipologia) de 360°	- “(...) trata-se de algo que requer algum investimento, alguma gestão da cultura e das mentalidades, havendo a oportunidade eu gostava <u>de implementar uma avaliação 360</u> . (...) Mas para mim um processo de avaliação de desempenho, <u>deveria ter inputs, de vários níveis e não, só da chefia hierárquica</u> . A outra dificuldade que se encontra num processo adicional de avaliação de desempenho está <u>associada à cultura do país</u> . (...) <u>temos medo de dizer o que pensamos</u> , e num processo formal de avaliação devemos ser assertivos e dizer frontalmente os aspetos menos positivos! (...) e que depois no futuro pode trazer alguns problemas, quando existem conflitos com trabalhadores. E causa alguns dissabores! <u>Principalmente para a gestão de Recursos Humanos, porque é complicado, quando uma chefia diz “não quero mais trabalhar com este colaborador”</u> (...) e se vê a <u>avaliação de desempenho e tem, uma avaliação positiva ao longo dos anos</u> . Portanto, é algo complicado!” (A: Mulher, 45 anos, DRH).
Formação a Avaliadores e Avaliados	- “Em primeiro lugar tenho que dar <u>formação a todos, porque eles não sabem o que é avaliação de desempenho</u> , o que está em causa numa avaliação de desempenho, mas é a nível geral.” (B: Mulher, 34 anos, DRH). - “ (...) mas eu diria que onde teríamos que apostar mais seria em não passar somente pelos avaliadores, <u>mas pelos avaliados também</u> , no sentido de disseminar informação também para eles, para que se possam <u>treinar mais para que possam responder a um processo de Avaliação de Desempenho</u> .” (L: Homem, 36 anos, TRH).
Perfis de Competências	- “Pelas <u>competências e polivalências</u> .” (B: Mulher, 34 anos, DRH).
Indicadores Objetivos	- “Neste momento o nosso objetivo é <u>reduzir cada vez mais essa incerteza</u> , tanto é que a ficha de avaliação já avaliou 95%, já valeu 85%, agora já vai em 75%, nós estamos a reduzir a parte da incerteza. Temos que <u>carretar o sistema, com indicadores mais concretos</u> . Quanto mais indicadores concretos vindos do processo e da <u>documentação em geral que temos implementado informaticamente melhor</u> .” (C: Homem, 39 anos, DRH).

Comunicação dos Resultados	- “(...) <u>mas estamos a evoluir no sentido de ter um processo mais informatizado (...)</u> do aspeto da <u>comunicação final do resultado (...)</u> porque as pessoas querem saber, porque sabem que isto agora é importante para questões de despedimento e também <u>querem estar precavidas, saber onde têm que melhorar, antes não pediam cópia, agora pedem. Já reagem, antes não ligavam muito agora reagem aos resultados (...).</u> ” (C: Homem, 39 anos, DRH).
Negociar o Modelo de AD	- “ <u>Vou ter que criar algo de alguma forma quase negociado com os colaboradores (é minha intenção reunir-me com alguns colaboradores chave ou eventualmente o sindicato) para haver um compromisso de todos, quer da empresa quer dos RH, dos colaboradores e da chefia.</u> ” (G: Mulher, 49 anos, DRH).
AD de acordo com a Função	- “ <u>Se eu tiver aqui muitas funções distintas, também quero criar um modelo de Avaliação de Desempenho específico (...).</u> ” (G: Mulher, 49 anos, DRH).
Análise e Validação da Informação	- “ <u>Como ainda estamos a desenvolver o processo para podermos depois linkar informação e podermos ser mais críticos com a avaliação de desempenho que nos chega, para nós RH é difícil filtrar se aquela chefia por exemplo sabe avaliar pessoas.</u> ” (J: Mulher, 31 anos, TRH).
Desdobrar as Competências em Comportamentos	- “ <u>(...) Já foi sugerido até por nós, fazermos algumas alterações, porque achamos que a avaliação é muito qualitativa, permitindo muita subjetividade (...) caracterizar cada um dos nossos valores através de comportamentos.</u> ” (K: Mulher, 45 anos, TRH).
Informatizar o Sistema de AD	- “ <u>O nosso próximo passo será informatizar este processo para não ser muito burocrático em termos de documentação.</u> ” (L: Homem, 36 anos, TRH).
Modelo (Tipologia) Autoavaliação	- “ <u>Exatamente (autoavaliação). E depois até fazemos a análise se o colaborador se está a avaliar abaixo, acima, se está enquadrado, e também estudar muito bem o porquê dessas situações.</u> ” (M: Mulher, 37 anos, TRH).
Avaliação por Objetivos	- “ <u>Eu acho que o importante é mesmo avançarmos para os objetivos. Acho que sinceramente até o que está a faltar na nossa avaliação, e que de certa forma torna um bocadinho subjetiva.</u> ” (M: Mulher, 37 anos, TRH).
Planeamento de RH	- “ <u>(...) verificar se temos as pessoas certas nos sítios certos.</u> ” (I: Mulher, 30 anos, DRH).

Tabela 33: Melhorias que a amostra pretende implementar no seu sistema de AD.

Um dos pontos mencionados diz respeito à implementação de um modelo (tipologia) de 360º, no entanto o **Entrevistado A** refere que para que seja implementado com sucesso é importante criar uma “cultura de avaliação de desempenho”. Já o **Entrevistado B**, que se encontra em fase de reestruturação explica que o seu objetivo é ministrar formação aos avaliadores e criar perfis de competências. Por outro lado, o **Entrevistado C** elucida que o seu intuito é criar indicadores objetivos obtidos através da informação que possui

informatizada e comunicar de forma mais automática os resultados, pois os colaboradores dão cada vez mais importância à avaliação de desempenho e querem perceber o porquê do resultado que lhes foi atribuído.

Contudo o **Entrevistado G**, que se encontra em fase de reestruturação do seu sistema de avaliação de desempenho, explica que o novo modelo será negociado com os colaboradores e que pretende ter diferentes formulários de acordo com a função, tal como o **Entrevistado B** mencionou a formação aos avaliadores. Já o **Entrevistado L** aludiu que pretendem informatizar o sistema de AD, para que este seja menos burocrático, e ao contrário do **Entrevistado B e G**, pretende explorar mais a formação, mas no caso dos avaliados.

Todavia o **Entrevistado I** enunciou que o que se propõe a fazer no futuro é realizar uma análise à população da organização, verificando se estão as “*peças certas no lugar certo*”. Importa ter em consideração que este entrevistado se encontra em fase de reestruturação do sistema de Avaliação de Desempenho.

Outro dos objetivos apontados é efetuar uma análise se os avaliadores realizam a avaliação de forma correta, realizando uma análise às avaliações, esta informação foi referida pelo **Entrevistado J**.

O **Entrevistado K** indicou que em termos do sistema necessitam de desdobrar as competências em comportamentos de maneira a diminuir a subjetividade.

O **Entrevistado M** menciona que gostaria de implementar autoavaliação e disseminar a avaliação por objetivos pela restante organização.

Por último, o **Entrevistado E** apenas expôs que a ferramenta era do grupo e que estava muito desenvolvida. E o **Entrevistado H** somente se pronunciou sobre a importância do sistema, mas que na sua organização o seu desenvolvimento, de momento, não é viável.

Com as afirmações acima expostas podemos dividir as sugestões de melhoria do processo em:

Tipologias	Fases	Outros
<ul style="list-style-type: none"> – Modelo 360.º; – Autoavaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação a avaliadores e avaliados; – Perfil de Competências; – Indicadores objetivos (fundamentados em documentação); – Definição de objetivos; – Comunicação dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Negociar com os trabalhadores a implementação do processo; – Planeamento de RH (as pessoas certas no sítio certo); – Analisar a idoneidade dos Avaliadores; – Informatizar o processo.

Tabela 34: Resumo das melhorias a implementar pela amostra no seu sistema de AD.

Importa ainda referir que de acordo com o nível de desenvolvimento do sistema, os indivíduos propõe aspetos diferentes, por exemplo, os indivíduos que se encontram em fase de reestruturação referem formação aos intervenientes, criar perfil de competências. Os que possuem o sistema implementado com “maturidade” (i.e. processos que vão sendo sujeitos a alterações, devido a melhorias que são implementadas pois são indispensáveis à adequação na organização) referem o alargamento do seu âmbito informatizando a informação, detalhando mais as competências, entre outros.

4.2. Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho

De seguida serão expostas as declarações dos auditados sobre quais os aspetos auditados no sistema de avaliação de desempenho e qual o feedback fornecido pelo auditor aquando do termino da auditoria.

4.2.1. Aspetos Auditados no Sistema de Avaliação de Desempenho

Foi possível verificar neste âmbito que as auditorias que existem atualmente não abordam em detalhe o sistema de Avaliação de Desempenho, conforme se mostra de

seguida. Na maioria dos casos, quando auditado consiste em perceber se é feita Avaliação de Desempenho.

A maioria dos entrevistados refere que possuem a norma dos Sistema de Gestão de Qualidade implementada. Tal como referido anteriormente, a Norma ISO 9001:2008 aborda alguns pontos de Recursos Humanos. Para o presente trabalho é importante refletir sobre o n.º 6.2.2, al. e) refere “*manter registos apropriados da escolaridade, formação, saber fazer e experiência*”.

Quando questionados se o instrumento de avaliação (formulário) é analisado para verificar a sua construção e congruência, os entrevistados retorquiram negativamente. Alguns explicaram que em determinadas auditorias validavam o procedimento (8 entrevistados) e o alinhamento entre a AD e a Gestão da Formação (11 entrevistados). Todavia, o **Entrevistado C** indica que na sua organização, pedem para explicar o processo (procedimento, frequência, indicadores) e qual o output do sistema de avaliação de desempenho (5 entrevistados). O **Entrevistado D** refere que nos seus indicadores de qualidade não possui dados de Avaliação de Desempenho e exemplifica que numa organização anterior a avaliação de desempenho era auditada pois detinham indicadores sobre este sistema. No entanto, na atual é auditado no que respeita ao alinhamento entre AD e Gestão da Formação.

O **Entrevistado F** refere a análise das competências existentes na organização no decorrer da auditoria.

No caso do **Entrevistado I**, uma vez que se encontra em fase de reestruturação não realizam muitas questões sobre o tema, ou seja ainda não é auditado ao nível da Avaliação de Desempenho, pois está em desenvolvimento.

Indicador	Entrevistado
Procedimento	A, B, C, H, J, K, L, M - (8)
Indicadores	C - (1)
Frequência	C - (1)

Alinhamento da AD com Gestão da Formação	A, B, C, D, E, G, H, J, K, L, M - (11)
Outputs do sistema de AD	C, H, J, K, L - (5)

Tabela 35: Distribuição da amostra sobre os aspetos auditados no sistema de AD.

Na tabela seguinte são apresentados alguns dos discursos dos entrevistados que ilustram esta subcategoria.

Indicador	Comentário Ilustrativo
Procedimento	<p>- “Em termos de questionário (...) meramente validam se o procedimento é seguido ou não, se existe ou não uma <u>entrevista anual de desempenho</u>, não se focam no conteúdo que é feito individual ao trabalhador.” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</p> <p>- “A avaliação de desempenho perguntam-me sobre a avaliação de desempenho, eu mostro-lhe, verificam se está ou não assinada pelo funcionário e acaba por aí, não vão ao fundo da questão, não!” (B: Mulher, 34 anos, DRH).</p>
Indicadores	- “(...) uma taxa em que tinha de cumprir pelo menos 40% da avaliação de desempenho e tinha indicadores internos em que tinha de ter não sei quantas pessoas de talentos, não sei quantas pessoas de gurus, mas aí eles auditavam e questionavam nesses temas.” (D: Homem, 38 anos, DRH)
Frequência	- “(...) em que <u>altura do ano é feita essa avaliação</u> , como medimos.” (C: Homem, 39 anos, DRH).
Alinhamento da AD com Gestão da Formação	- “Já as auditorias de sistema de qualidade, existe, algumas questões que são requisitos de norma, (...) <u>cruzamento com a avaliação e a formação</u> (...)” (A: Mulher, 45 anos, DRH).
Outputs do Sistema de AD	- “E posteriormente perguntam o que é que <u>fazemos com os resultados</u> . (...) Se realmente emite <u>resultados para o plano de formação</u> , para as <u>competências</u> , para que <u>processos mais</u> , neste caso tenho que dizer para o processo administrativo da <u>renovação contratual e para os aumentos salariais</u> .” (C: Homem, 39 anos, DRH).

Tabela 36: Comentário da amostra sobre os aspetos auditados no sistema de AD.

Apesar de não ser abordado em detalhe, todos os auditados expuseram que os auditores se centram na parte de recrutamento e gestão da formação, respondendo desta forma ao requisito da norma n.º 6.2.2 al. a) “*determinar a competência necessária para o pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade dos requisitos do produto;*”, b) “*(...) proporcionar formação (...);*” e c) “*avaliar a eficácia das ações empreendidas;*”. Contudo no que respeita à alínea d) exposta anteriormente a parte que diz respeito ao “*saber-fazer*” os auditores centram-se nas análises funcionais e nos casos em que

analisam a avaliação de desempenho (que permite saber o nível em que se encontra o colaborador) visualizam o instrumento de avaliação, solicitam a explicação do processo (procedimentos, frequência, indicadores), o *output* do processo, observam o alinhamento das DAF com o perfil de competências do colaborador, assim como as competências avaliadas. Nenhum dos entrevistados indicou que auditasse os objetivos traçados no ano seguinte ou alinhamento das DAF com as competências avaliadas, nem analisam os intervenientes, nem o grau de cooperação com o colaborador.

Para concluir este ponto importa mencionar que alguns entrevistados referiram que a auditoria que lhes é realizada não analisa em detalhe a avaliação de desempenho, pois não se trata de uma auditoria à norma de Recursos Humanos, um dos exemplos é “*Não pede fundamentação, nem plano de ação no caso de não serem concretizados, porque estamos a falar de auditorias, há vários tipos de auditoria. É óbvio que se nós tivéssemos algum tipo de auditoria pura de Gestão de Recursos Humanos, com certeza o auditor iria a esse detalhe (...).*” (Mulher, 45 anos, Diretora de Recursos Humanos). No entanto, tal como explicado anteriormente a norma de qualidade ao abordar o “saber-fazer” também poderá analisar em que grau se encontra o colaborador ao nível da competência que possui, isto é se está a abaixo do esperado e como tal é necessário proceder a um Plano de Desenvolvimento que aborde essa mesma competência, ou se está no nível igual ou superior ao expectável.

4.2.2. *Feedback da Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho*

Outra subcategoria que se considerou pertinente foi o conhecimento do *feedback* providenciado pelo auditor no que respeita ao sistema de Avaliação de Desempenho e se os entrevistados consideram o mesmo como sendo crucial para a sua atividade.

A maioria dos entrevistados (10 entrevistados) explicou que na sua organização o auditor não facultava qualquer *feedback* neste âmbito, i.e. que implicasse a alteração/melhoria do processo.

O **Entrevistado A** não considera o feedback importante, pois o auditor pode fazer sugestões de aspetos observados numa organização, que não se aplique a outra, por outro lado explica que o tempo disponibilizado é curto. O **Entrevistado D** complementa

que o processo não é crucial, porque em alguns casos os auditores não possuem competências em Recursos Humanos e como tal realizam observações que não se aplicam. Por outro lado, o **Entrevistado E** também expõe que como se trata de um grupo multinacional, a empresa de auditoria nacional não é vista como um parceiro estratégico para a avaliação de desempenho. Já o **Entrevistado F** indica que a auditoria não tem sido relevante, pois o sector da organização é muito específico.

Porém o **Entrevistado C** fundamentou que a auditoria era importante para compreender se o departamento se encontra dentro do esperado. Neste caso o auditor propôs uma melhoria ao sistema de Avaliação de Desempenho que se tratou da interligação com a gestão da formação e competências.

O **Entrevistado G** indica que em termos do *feedback* concedido no sistema de avaliação de desempenho este diz respeito ao cumprimento dos procedimentos. Já no que respeita à importância do mesmo realça a isenção e objetividade dos comentários realizados. Contudo o **Entrevistado H** reforça que a experiência em outras organizações pode trazer um contributo importante. Em contrapartida o **Entrevistado I** elucida que por vezes não aceitam o feedback, mas aplicam em determinadas situações, assim como o **Entrevistado J** explicou que o *feedback* facultado até ao momento não implicou nenhum contributo ao sistema de AD.

Por último, o **Entrevistado M** sublinha que o é importante o “olhar” externo para perceber determinados pontos.

A tabela seguinte mostra alguns dos discursos fornecidos sobre esta subcategoria.

Indicador	Comentário
Alinhamento com Gestão da Formação	- “a ligação da avaliação e da formação (...).” (C: Homem, 39 anos, DRH).
Alinhamento com Gestão da Competências	- “a ligação da avaliação (...) e a avaliação com as competência (...).” (C: Homem, 39 anos, DRH).
Procedimento	- “Sim dá! Se pedir a Avaliação de Desempenho de algum colaborador, que imagine que por algum motivo não temos (...). É mais o conteúdo e menos a estrutura.” (G:

	Mulher, 49 anos, DRH).
Não Facultam	- " <u>Não há esse feedback.</u> " (A: Mulher, 45 anos, DRH). - " <u>Avaliação de Desempenho não fala. (...).</u> " (B: Mulher, 34 anos, DRH).
Não considera o Feedback Importante	- " <u>(...) não consideraria os inputs como mais-valia, porque partindo do princípio que um auditor, passa por diferentes organizações às vezes pode sugerir um modelo que numa organização pode não funcionar muito bem (...).</u> Numa auditoria, de <u>dois dias, não dá para sentir!</u> " (A: Mulher, 45 anos, DRH). - " <u>(...) às vezes os auditores são engenheiros, nem percebem nada de recursos humanos, às vezes dão algumas sugestões mais pessoais. Algumas vezes são relevantes, outras nem por isso. Obviamente que ouvimos, estamos sempre recetivos a novas sugestões, às vezes não são relevantes, é um bocado superficial o que eles dizem, às vezes dão sugestões mais da experiência que têm noutras empresas do que propriamente por experiência própria.</u> " (D: Homem, 38 anos, DRH).
Feedback Importante	- " <u>Sim, sem dúvida. As auditorias são muito importantes, para sabermos se estamos dentro ou não do esperado, dos parâmetros esperados.</u> " (C: Homem, 39 anos, DRH).

Tabela 37: Comentário da amostra sobre o feedback da auditoria ao sistema de AD.

Vários (10 entrevistados) dos entrevistados relatam que em termos de avaliação de desempenho não existe nenhum input como é possível observar nas afirmações anteriores.

Os entrevistados permitem-nos perceber que consoante o nível de análise que o auditor realiza, o seu contributo pode ser considerado importante para o processo. Por outro lado, na maioria dos casos, os exemplos dos *feedbacks* implicaram sempre outros sistemas de recursos humanos. Os que abordavam o sistema de AD referiam-se à interligação com a gestão da formação e cumprimento dos procedimentos de AD.

O considerar o *feedback* como sendo relevante, também teve justificações díspares:

- Não foi considerado relevante, porque a experiência dos auditores noutras organizações pode não se aplicar à organização em si e o tempo despendido é curto. Todavia esta justificação foi utilizada em sentido contrário, ou seja, o *feedback* foi considerado importante devido à experiência do auditor;

- O *feedback* concedido foi considerado importante, por três dos entrevistados, porque se trata de uma entidade externa que em termos de análise possui outro “olhar” e por conseguinte compreender se a organização se encontra de forma adequada, por outro lado possui objetividade e isenção;
- Um dos aspetos referidos para não considerar importante, diz respeito às competências dos auditores, pois em algumas situações este não possui conhecimentos em recursos humanos;
- Outro dos indivíduos refere que a entidade nacional não é considerada um parceiro estratégico, por parte do grupo multinacional;
- Um dos entrevistados indicou que nem sempre aceitam as sugestões;
- Três referiram que não existia um contributo para o sistema de avaliação de desempenho.

De seguida é exposto uma tabela resumo que tenta ilustrar a distribuição dos entrevistados.

	Indicador	Entrevistado
	Não considera o Feedback Importante	A, D, E, F, I (por vezes não aceitam) - (5)
	Feedback Importante	B, C, G, H, J, K, L, M - (8)
Feedback Facultado	Alinhamento com Gestão da Formação	C - (1)
	Alinhamento com Gestão da Competências	C - (1)
	Procedimento	G,H - (2)
	Não Facultam	A, B, D, E, F, I, J, K, L, M - (11)

Tabela 38: Distribuição das respostas da amostra sobre o tipo de feedback facultado pela auditoria ao sistema de AD.

4.3. Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

Pretende-se conhecer quais as estratégias que atualmente os auditores e auditados utilizam no decurso do processo de auditoria.

4.3.1. Estratégias do Auditor

Ao analisar a informação facultada pelos entrevistados, foi possível concluir que a maioria (10 entrevistados) era auditada de acordo com a **Abordagem Elemento**, cinco em consonância com a **Abordagem Departamental** e por último três estão perante **Abordagem Baseadas na Tarefa**. Importa referir que, alguns (7 entrevistados) dos entrevistados podem possuir abordagens diferentes, tendo em consideração a entidade que efetua a auditoria (auditorias de qualidade ou auditorias de cliente, entre outras). Na tabela apresenta de seguida, constam algumas das declarações prestadas pelos entrevistados sobre esta subcategoria agrupadas segundo a proposta de Kaziliūnas (2008), esta informação encontra-se no Anexo 3 repartida por entrevistado.

Atividade de auditoria	Comentário Ilustrativo
Planeamento da Auditoria	<p>- “<i>Sim, há um planeamento sempre antes (...) há um envio de uma <u>agenda</u>, (...) há uma reunião com o auditor, onde ele apresenta um <u>objetivo da auditoria</u>, o <u>âmbito</u>, e o <u>plano de atividades</u> (...)” (A: Mulher, 45 anos, DRH)</i></p> <p>- “<i>Se for ISO, eles têm de cumprir os pontos da norma ISO. Se for cliente, são as <u>normas do cliente</u>. Já trazem tudo pronto. Isto porque cada cliente da indústria automóvel rege-se por uma norma, por exemplo a VW é a VDA, e nós já sabemos que trazem essa check-list e todos os pontos são abordados. (...) É tudo muito planeado.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)</i></p>
e Preparação da Check-list	<p>- “<i>(...) Nós enviamos antecipadamente todos os <u>procedimentos que fazem parte de cada processo</u>, e eles depois devolvem a <u>informação de quais os pontos que vão ser auditados</u>. Mas não vêm cá reunir. No dia que chegam, começam. (...) Enviamos <u>todos os documentos que fazem parte da gestão de RH</u>, por exemplo, enviamos o processo de gestão de RH, que diz <u>todos os pontos que têm que ser auditados</u> (...) Quando eles <u>chegam já trazem os procedimentos</u> e já pedem para ver tudo ao pormenor. (...) Exatamente, é mesmo isso (adaptado aos procedimentos internos).” (I: Mulher, 30 anos, DRH)</i></p> <p>- - “<i>Eu acho que são aqueles <u>departamentos estratégicos</u> e os que estão <u>associados à norma</u>. Obviamente que acaba por bater em todos os departamentos. Se nós temos uma ISO (...) vários departamentos estão</i></p>

	<p><i>interligados para responder à norma. Mas os <u>departamentos estratégicos sim – matéria-prima, são os que são mais avaliados.</u></i>” (K: Mulher, 45 anos, TRH)</p> <p>- “<u>Sempre respeitando a norma</u>, a partir de aí à questões que são próprias do auditor, mas sempre em adição ao mínimo obrigatório. Nós temos sempre que respeitar o que a norma exige. (...)” (C: Homem, 39 anos, DRH)</p> <p>- “Existe uma norma que é aquela criada, quando é implementada é <u>adaptada à realidade de cada empresa</u>. O auditor quando vem, vem fazer auditoria à nossa empresa não há normas generalista (...)” (D: Homem, 38 anos, DRH)</p> <p>- - “Avalia tudo como se <u>fossemos certificados pela norma</u>. Avalia procedimentos, fluxogramas de informação, impressos, avalia esse tipo de situações. Simplesmente não é com o objetivo de revalidar a certificação ou não, porque não se aplica.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)</p>
Condução da Auditoria	<p>- “O que está na norma, só isso é que pode <u>despoletar não conformidades</u>, tudo o que for diferente, para além do <u>mínimo exigido pela norma</u>, já é <u>apontado como oportunidades de melhoria, que podemos ou não adotar</u>. Mas aí <u>depende de cada auditor, aí traz o seu contributo</u>. Temos auditores muito agressivos em determinadas áreas e exigentes e tenho outros mais permissivos. Mas aí nunca fogem do mínimo exigido pela norma, agora se vão mais acima ou se ficam pelo mínimo depende da pessoa.” (C: Homem, 39 anos, DRH)</p> <p>“Há <u>uns anos atrás dava perfeitamente para perceber que a check-list era muito da norma</u>. Hoje já não é tanto assim.(...) <u>muito a ver se é um auditor que já nos conhece, aquilo que ouviu no ano anterior vai fazer a ligação com a realidade atual.</u>” (G: Mulher, 49 anos, DRH)</p>
Chegar a Conclusões	

Tabela 39: comentários da amostra sobre as Estratégias dos Auditores

O Entrevistado A demonstra que na sua organização existe a **Abordagem Elemento**, pois na fase de planeamento e preparação da *check-list* o auditor tem em consideração os requisitos técnicos da norma e toda a auditoria é realizada versando os pontos da norma, por outro lado, são auditados todos os departamentos relacionados com o processo e o output do auditor é apresentado na forma de não conformidades. No

entanto, existem indícios no discurso do entrevistado da existência de uma **Abordagem baseada na Tarefa** nos casos da auditoria de cliente.

O **Entrevistado B** sugere no seu discurso que a auditoria levada a cabo na sua organização é uma **Abordagem Elemento**, pois o planeamento e a check-list são definidos de acordo com os requisitos da norma, e em princípio serão os departamentos relacionados com a produção. Por último, o auditor no final apresenta as não conformidades que verificou ao longo da sua análise.

Importa referir, que não se classificou como **Abordagem do Processo**, porque não foi possível obter informação de como são estabelecidas as ligações entre os vários departamentos auditados.

O **Entrevistado C** indicia que a estratégia que o auditor utiliza na sua organização é a **Abordagem Elemento**, uma vez que em termos de planeamento e check-list o auditor baseia-se na norma que irá auditar, sendo que analisa todos os departamentos da organização que estejam relacionados com o produto. Ao longo da auditoria são colocadas questões baseadas na norma, podendo em alguns casos existir acréscimos por parte do auditor. Por último, o feedback final é fornecido através de não conformidades.

O **Entrevistado D** revela que na sua organização o auditor possui uma Abordagem Departamental. **Abordagem Departamental** na medida em que no planeamento e check-list tem em consideração os pressupostos definidos para cada departamento, em que são todos analisados, no final são identificadas as não conformidades de acordo com os procedimentos definidos pelo departamento, visto que é referido pelo entrevistado que o auditor não aplica a norma na sua forma “original”.

O **Entrevistado E** mostra que o auditor ao longo do processo tem uma **Abordagem Elemento**, uma vez que no planeamento e na check-list são abordados os requisitos da norma e auditados todos os departamentos relacionados com a cadeia de processo. Ao longo da auditoria o entrevistado só teve conhecimento de questões relacionadas com o requisito da norma, em que lhe apresentaram no fecho da auditoria não conformidades que pudessem ter ocorrido.

O **Entrevistado F** sugere que na sua organização o auditor optou por uma **Abordagem Elemento**, porque alicerçou o planeamento e a elaboração da *check-list* nos requisitos estabelecidos pela norma ISO e tem esses mesmos requisitos em consideração na análise que realiza durante o processo.

O **Entrevistado G** demonstra a auditoria realizada é de **Abordagem Elemento e Abordagem baseada na tarefa**, visto que tanto o planeamento, como a elaboração da *check-list* foram realizados de acordo com a norma (A. Elemento) e de acordo com requisitos do cliente (A. baseada na tarefa). De acordo com o entrevistado, atualmente verifica-se uma alteração da estratégia adotada pelo auditor sendo difícil destriçar entre as estratégias adotadas.

O **Entrevistado H** sugere que na sua organização é adotada a **Abordagem Elemento e Abordagem baseada na tarefa**, porque no que diz respeito a planeamento e a *check-list* são tidos em consideração os requisitos da norma (A. Elemento) ou os requisitos do cliente (A. baseada na tarefa), sendo que os mesmos são empregues no decorrer da auditoria. No final da auditoria são apresentadas as não conformidades que possam ter decorrido ao longo da mesma.

O **Entrevistado I** a estratégia utilizada pelo auditor é a **Abordagem Elemento e Abordagem Departamental**, na medida em que no âmbito do planeamento e da *check-list* a norma (A. Elemento) é adaptada aos procedimentos existentes na organização (A. Departamental) no decorrer da auditoria, o auditor tem esta informação em consideração. O output final da auditoria tem o formato de não conformidade.

O **Entrevistado J** indicia que na sua organização, no caso das auditorias internas está perante a **Abordagem Departamental**, já nas auditorias externas perante uma **Abordagem Elemento**. No primeiro é Departamental, porquanto o planeamento e a *check-list* foram definidos de acordo com os procedimentos definidos para cada departamento. Porém, no caso das externas ambas as fases foram estabelecidas de acordo com a Norma. Estes pressupostos são respeitados no decorrer da auditoria e no final a organização analisará as não conformidades que os auditores encontraram com a sua observação.

O **Entrevistado K** demonstrou que na sua organização existe uma **Abordagem Departamental**, pois no planeamento e na check-list são definidos no seguimento dos pressupostos definidos para cada departamento. O auditor analisa os departamentos de acordo com os procedimentos existentes. Ainda assim, no final o auditor pode atribuir não conformidades ao departamento.

O **Entrevistado L** sugere que a estratégia adotada pelo auditor a **Abordagem Elemento** e **Abordagem Departamental**, visto que segundo o entrevistado o planeamento e check-list estão consolidados na norma (A. Elemento) e nos procedimentos internos (A. Departamental). No decorrer da análise realizada estes dois pontos são tidos em consideração. Optou-se por esta classificação, pois o entrevistado refere que na auditoria se pretende verificar o alinhamento dos procedimentos com o definido pela norma.

O **Entrevistado M** mostra que na sua organização a auditoria segue a **Abordagem Elemento** e **Abordagem Departamental**, porquanto no planeamento, check-list e processo de auditoria seguem os requisitos da norma (A. Elemento) e os procedimentos internos (A. Departamental) de cada departamento. No final o auditor apresenta na organização as não conformidades que possam ocorrer.

Em resumo, a distribuição dos treze entrevistados pelas estratégias referidas é a seguinte:

Abordagens	Entrevistados
Elemento	A, B, C, E, F, G, H, I, J, L - (10)
Departamental	D, I, J, K, L - (5)
Baseada na tarefa	A, G, H - (3)
Processo	-----

Tabela 40: Distribuição das respostas da amostra pelas várias abordagens que o auditor poderia levar a cabo.

Como é possível visualizar no quadro anterior, nenhum dos entrevistados facultou informação que possibilitasse fundamentar a existência de auditoria com Abordagem de Processo. Predominantemente os auditores utilizam uma **Abordagem Elemento bastante alicerçada nos requisitos da norma**, importa relembrar o referido pela **Entrevistada G**

de que se nota uma evolução dos auditores no sentido de alargarem o âmbito da auditoria. Outro aspeto relevante é a abordagem baseada na tarefa ser mencionada por três entrevistados que possuem produtos para sector automóvel, podendo este aspeto ser um indício de que o sector se preocupa em auditar os fornecedores de forma a garantir a qualidade do produto.

4.3.2. Estratégias do Auditado

Na subcategoria anterior explorou-se as estratégias que o auditor adotado no decorrer do processo de auditoria. Esta subcategoria, servirá para compreender quais as estratégias que os entrevistados levam a cabo no seguimento das auditorias ou o tipo de atitude que demonstram face ao procedimento de auditoria e ao auditor. Como referido anteriormente, a postura do auditado pode influenciar o *output* final do processo de auditoria, na medida em que o auditor pode não ter acesso a toda a informação que necessita. Verificou-se um conjunto diversificado de respostas que se agregou na tabela seguinte.

Indicador	Comentário
Auditor é uma Mais-Valia	<p>- <i>“Porque eu vejo e entendo sempre a auditoria como uma <u>mais-valia, para identificarmos situações que podemos melhorar</u> e às vezes, o auditor ajuda a resolver situações que internamente, por vezes não são resolvidas. (sorriso). Eu costumo dizer que <u>problema de orçamento, ou por isto ou por aquilo, às vezes um ponto de melhoria resultante de uma determinada auditoria pode ajudar.</u>” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</i></p> <p>- <i>“E logo eles que vão a várias empresas auditar <u>têm outro Know-how que nós não temos aqui, ou então da experiência anterior das pessoas, é sempre bem-vindo.</u>(...) É uma mais-valia, há sempre coisas a inovar, eu vejo isso com bons olhos. Esse <u>caso desse auditor que me disse para analisar uma rotatividade estratégica.</u>” (B: Mulher, 34 anos, DRH).</i></p> <p>- <i>“Considero, é aí que vamos <u>ver se estamos ou não dentro dos parâmetros. Essa é a</u></i></p>

nossa avaliação de desempenho. É a auditoria que nos avalia. (...) É a validação dos resultados, é aí que a administração vai ver se os departamentos estão a cumprir(...).” (C: Homem, 39 anos, DRH).

- “É com as auditorias que melhoramos e conseguimos atingir determinado nível, porque senão paramos, pois não sabemos o que nos é exigido. Fomos construindo todas as ferramentas que temos, exatamente pela exigência que nos é imposta pelo cliente, e sabemos que temos que ter.” (H: Mulher, 47 anos, DRH).

- “O contrário acontece com os auditores que conseguem estimular a abertura, que são do tipo construtivo. Felizmente, cada vez mais temos auditores construtivos, e nesse caso há troca e admitimos até mais erros. A postura do auditor condiciona sem dúvida nenhuma o meu comportamento.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

Auditor não é uma Mais-Valia

- “Não. (...) se calhar para departamentos que não tenham muita maturidade e têm que ter alguma entidade externa a controla-los ou assim. Mas se for um departamento que já tenha maturidade e se tiver os seus próprios critérios, os seus próprios indicadores e se tiver o reforço da administração para o seu cumprimento. (...) nunca tive nenhuma não conformidade, nem tive nenhuma chamada de atenção, portanto nesse sentido na parte em que eles controlam RH é muito superficial.” (D: Homem, 38 anos, DRH).

- “É assim... crítico... no caso da M acho que não é, pois conforme o feedback que temos no final das auditorias nós temos os nossos processos muito bem instituídos e estão a funcionar corretamente. Não acho que seja crítico. Se não formos auditados um ano, temos tudo a funcionar corretamente. E não estamos a trabalhar para as auditorias.” (M: Mulher, 37 anos, TRH).

Responder só ao solicitado

- “(...) tentamos não falar daquilo que está mal, o que ele tocar, deixamos sempre para orientação do auditor, ele vai fazer perguntas, nós não vamos levantar lebres, problemas... desnecessariamente, deveria ser assim, mas também depende não é, perante a administração também não se quer “ai este trouxe aqui 10 não conformidades porque se lembrou de estar aqui a falar de tudo e mais alguma coisa” e pronto o auditor todo contente (...)” (C: Homem, 39 anos, DRH).

- “Para mim há dois tipos de auditores: o auditor que confronta e tem aquela atitude de ele é que sabe, pode e manda, e se assim for apenas dou aquilo que ele pede e tento ter o mínimo de diálogo possível. Se é uma pessoa com essa postura que eu discordo, é natural que desencadeie em mim outro tipo de comportamento, e aí ficamos mais cautelosos.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

Ocultar

- “Claro que às vezes tentamos desviar-nos. Na hora percebemos que alguma coisa

Informação	<i>não está correta, e claro que tentamos esconder.(...) Se não pedir, não vê, claro! Não sou eu que vou mostrar.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)</i>
Auditor é um Parceiro	<p>- “Eu vou dizer o que uma inspetora do Ministério de Ambiente me respondeu, (...) ela pediu uma série de evidências. Eu disse: <u>”pronto isto até é ótimo, permite-nos aprender, estas vistas têm também uma função pedagógica.”</u>. E ela: “ Não, não, isto não é nenhuma auditoria, isto é uma inspeção, têm que me dar. Têm, têm. Se não têm estão sujeitos.” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</p> <p>- “Um parceiro, para nós é <u>alguém que vem cá aberto à discussão</u> é assim que tem de ser, para nós é um parceiro para melhorar o negócio, sem dúvida. (...)” (C: Homem, 39 anos, DRH).</p> <p>- “Um parceiro. Porque a ideia deles acima de tudo, é que <u>nós criemos planos de desenvolvimento, é assegurar que as coisas estão bem e estão bem definidas</u>, e até hoje não tive um único auditor que me indicasse algum aspeto que tinha que corrigir e <u>a preocupação deles nunca foi criticar nem chumbar a norma</u>. Foi sempre pedir para que fizéssemos um plano de correção e de melhoria (...). A única coisa que ele me pede é que <u>lhe apresente um plano, para que no ano seguinte esteja tudo certo</u>. Nesse aspeto acho que nunca tive uma pessoa que venha para “matar”, não está preocupado com isso, e eles têm estado sempre com essa preocupação, depois os focos era (ajudar, negociar). <u>E darem oportunidade às pessoas para corrigirem e melhorarem.</u>” (D: Homem, 38 anos, DRH).</p> <p>- “O nosso auditor é sempre visto como um parceiro. Porque existe a possibilidade <u>de explicar os porquês, de ele nos poder ajudar, e partilhar informação</u>. A palavra partilha é a nossa forma de estar, de trabalhar não com a equipa, mas em equipa.” (L: Homem, 36 anos, TRH).</p> <p>- “Existe sempre a <u>abertura ao diálogo</u>. (...) não temos qualquer <u>problema em discutir essa questão e tentar fazer aqui uma negociação</u>, exatamente. Não é um cumprimento cego da norma. E por isso é que são parceiros, porque senão não seriam vistos dessa forma.” (M: Mulher, 37 anos, TRH).</p>
Auditoria é requisito a cumprir	<p>- “Para responder a um requisito. (...) O que eu sinto é que o auditor <u>nunca põe o dedo na ferida</u>, porque ele nunca <u>desnuda verdadeiramente a empresa que está a auditar</u>. Há ali um comprometimento. Ele está a representar o cliente, mas está a ganhar dinheiro por aquilo que está a fazer... isto é assim uma coisa um pouco estranha, portanto vejo como um requisito. Parceiro não, porque ele aparece-me uma vez ao ano, inimigo tão pouco, mas entre as opções diria que é por força de um</p>

requisito.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

- “Depende muito do auditor e da postura do auditor. Nós temos auditores que são meramente procedimentais, isto é, a norma diz, logo não quero saber e tem que ser assim. E esses sinceramente, não acho que ajudem muito. (...) Cumpre ou não cumpre. E nós temos de cumprir (...). Alguns são só para fazer o trabalho porque têm mesmo que auditar. Portanto é mais um requisito.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).

**Confronto ou
Desacordo**

- “Sim sem dúvida, já tive auditores aqui à uns anos, um confronto muito sério, a auditora ficou incomodada. Mas nós aceitamos, ou não aceitamos, raramente acontece, mas nós se nós temos um ponto de vista, a nível... (...) Manteve a sua não conformidade e agora, o caso dessa decisão ainda está pendente, temos que arranjar uma solução (...).” (C: Homem, 39 anos, DRH).

**Auditor é
punitivo**

- “Ele não é um consultor é um auditor. Temos que distinguir isso, se fosse um consultor podíamos falar de tudo (...) é punitivo, porque na auditoria é para ver se estamos bem, mas depois pode nos tirar a certificação, se as coisas não estiverem bem. Eles são experientes e sabem ver isso, se estão... quando as coisas estão a ser demasiado ocultado, eles também veem (...).” (C: Homem, 39 anos, DRH).

**Auditor é
Inimigo**

“Mas depois depende muito do posicionamento que o auditor... Normalmente o auditor é sempre visto como um inimigo ao processo de trabalho, porque vem dizer que está mal uma coisa que muitas das vezes nós achamos que está bem. (...) mas também já aconteceu ter auditores que literalmente vêm para "destruir". Tem mesmo o foco de apanhar alguma coisa mal. E quando percebes que a pessoa já viu e explicaste o tema, mas continua a esmiuçar e quer mais detalhes e aí começas a perceber que não está numa posição construtiva mas sim a ir a fundo a ponto de encontrar algum erro. Não é o mais frequente mas às vezes acontece. (...) É natural que depois os processos de auditoria sejam encarados como negativos e façam com que quem tenha que responder perante auditorias já não se sente à vontade e possa até esconder informação devido a isso.” (J: Mulher, 31 anos, TRH).

**Substituição de
auditores**

- “Já substituímos equipas de auditores, empresas, não gostamos. Não porque foram desrespeitadores ou incorretos, mas porque não estavam a ser exigentes, não gostamos muito. (...) Estiveram cá, passaram viram se estava tudo bem. (...) Foi do género, “vamos para ganhar o cliente, não podemos ser muito mauzinhos”, também não serve.” (C: Homem, 39 anos, DRH).

- “Não, mas já tivemos vontade! Porque achamos que não era uma pessoa que nos trazia mais-valias dessa aprendizagem. A nossa perspetiva é que tínhamos muito mais do que a abordagem que ele nos estava a fazer, que era muito básica.” (H: Mulher, 47 anos, DRH).

- “Aconteceu-nos uma situação em que dissemos que nunca mais queríamos aquele auditor aqui dentro (...) veio para aqui uma auditora que não estava nada preparada para o nosso processo.” (I: Mulher, 30 anos, DRH).

Tabela 41: Comentário da amostra sobre as estratégias que utilizam no decorrer do processo de auditoria.

O quadro abaixo trata-se do resumo das respostas facultadas pelos entrevistados.

Indicador	Entrevistado
Auditor é uma mais-Valia	A, B, C, F, H, I, J, K, L, M (dependendo da postura do auditor) - (10)
Auditor não é uma mais-Valia	D, M (dependendo da postura do auditor) - (2)
Facultada informação	A, E, G, J, K, L, M (dependendo da postura do auditor) - (7)
Responder só ao solicitado	B, C, D, G, H, K, M (dependendo da postura do auditor) - (7)
Ocultar Informação	I - (1)
Auditor é um parceiro	A, B, C, D, E, H, I, J, K (dependendo da postura do auditor), L, M - (11)
Auditoria é requisito a cumprir	A, G, K (dependendo da postura do auditor) - (3)
Confronto ou Desacordo	C, H, I (desacordo) - (3)
Auditor é punitivo	C - (1)
Auditor é inimigo	J - (1)
Substituição de auditores	C, H (não substitui mas tinha intenção), I - (3)

Tabela 42: Distribuição das respostas da amostra sobre as estratégias que utilizam no decorrer do processo de auditoria.

Os entrevistados (7 entrevistados) que referiram que o **auditor era uma mais-valia**, justificaram que este contribuiu para a melhoria de determinados pontos e em situações específicas de problemas orçamentais, o auditor mencionando pode ajudar a “desbloquear a situação”. Também foi explicado que o know-how do auditor, adquirido pela sua experiência pessoal ou outras organizações, traz vantagens para as organizações, assim como a perspetiva que traz sobre os processos da organização, o seu grau de exigência obriga a que as organizações desenvolvam os seus processos e que possuam a informação sempre formalizada e organizada. Por outro lado, a análise que o auditor efetua permite perceber se os vários departamentos se encontram dentro dos parâmetros definidos, ou no caso das auditorias internas equipar as diferentes unidades fabris. Nos poucos casos (2 entrevistados) que classificaram como **não trazendo mais-valias**, ambos os entrevistados expuseram que no final das auditorias que lhe foram realizadas nunca foram alvos de não conformidades, assim indicam que

as auditorias são importantes para departamentos que ainda estão a iniciar e que não possuem maturidade. Nos seus casos, os processos estão desenvolvidos e mesmo não existindo auditorias são conduzidos corretamente.

O **Entrevistado M** dividiu a sua resposta por ambas as opções justificando que a postura, i.e. o output fornecido pelo auditor influencia a sua resposta, porque pode estar perante uma ou outra situação.

Quando analisado se os entrevistados facultavam toda a informação aos auditores, metade (7 entrevistados) referiu que só **respondia ao que lhe era solicitado**, pois tentavam dialogar o menos possível com o auditor ou em alguns casos porque não iriam ser eles a divulgar possíveis inconformidades. O **Entrevistado G** indicou que quando a posição do auditor é de altivez, desencadeia no auditado uma atitude de cautela. Os entrevistados que responderam que **concediam toda a informação** (7 entrevistados) esclareceram que na sua organização a orientação era facilitar a intervenção do auditor, porém alguns auditores realizam questões tão específicas que não induz à ocultação de informação, pois a resposta é direta. O **Entrevistado G** aclarou que a postura de determinados auditores induz o auditado a falar sobre todos os aspetos, mesmo dos que possam conduzir a não conformidade, porque estimulam a partilha de informação. Somente um entrevistado referiu que em uma determinada situação **ocultou informação** ao auditor sem que este se apercebesse.

Os entrevistados (11 entrevistados) que catalogaram o auditor como sendo um **parceiro** enunciaram que a auditoria pode possuir uma função pedagógica permitindo à organização aprender. Por outro lado, o auditor consente o diálogo e a exposição do porquê dos incumprimentos, ajudando a organização a desenvolver os seus processos de acordo com a sua realidade. Mais uma vez, a postura do auditor serve de justificação à escolha, neste caso porque o auditor não tem uma postura de pesquisar erros e atribuir não conformidades, o que pretende é que o auditado defina um plano de intervenção para que no ano seguinte não esteja na mesma circunstância, concedendo um feedback construtivo. Por último, a existência de respeito mútuo entre auditor e auditado é outro dos fatores referidos.

Alguns dos entrevistados (3 entrevistados) responderam que o auditor correspondia ao **cumprimento de um requisito**, inclusive o **Entrevistado K** que o havia classificado como parceiro, pois segundo este entrevistado quando o auditor realiza unicamente uma análise procedimental (cumpre/não cumpre) não acrescenta valor e como tal, trata-se do cumprimento de um requisito. Ainda foi explicado por outros entrevistados, que os auditores não mostram os reais problemas das empresas auditadas, denunciando só situações superficiais.

Foram assinaladas situações (3 entrevistados) de **confronto/desacordo** entre os entrevistados e auditores, no sentido em que não concordavam com a decisão/interpretação do auditor sobre determinada temática e fundamentaram juntos destes quais os motivos que levavam ao desacordo, em algumas situações implicou a alteração da decisão do auditor não ocorrendo não conformidade.

O processo de auditoria também foi descrito como sendo **punitivo** por um entrevistado, na medida em que pode implicar a perda da certificação no caso da existência de inúmeras não conformidades. Assim como, um entrevistado apresentou o auditor como **inimigo** nas situações em que tem uma atitude de destruir os processos, tentando esmiuçar os mesmos à procura de possíveis erros.

As **substituições** que foram relatadas (3 entrevistados) todas ocorreram por o auditor não ser rigoroso o suficiente e por conseguinte não trazia mais-valias para a organização, em um dos casos foi indicado que o auditor não tinha conhecimento sobre o processo da organização.

Convergindo as respostas dos auditados com as estratégias propostas de Funnel et al. (2012) podemos referir que:

- O auditor ter um carácter Punitivo ou ser visto como um Requisito a cumprir indicia a estratégia de **Concordância**, pois demonstra aceitação da norma e obediência perante a mesma;
- Por outro lado o auditor ser identificado como Parceiro, ou mesmo ser-lhe Facultada toda a informação necessária, demonstra que o auditado tenta negociar com o auditor de forma a equilibrar os recursos e necessidades internas, com as

exigências que lhe são realizadas no âmbito da norma, estando perante uma estratégia de **Compromisso**:

- Já no que concerne às atitudes de Responder só ao solicitado ou mesmo Ocultar Informação mostram por si a necessidade de **Evitamento** por parte do auditado face ao analisado pelo auditor;
- Por último identifica-se a estratégia de **Desafio** como Confronto ou Desacordo, considerar o Auditor como inimigo ou ainda Substituir o Auditor em determinadas situações, pois estes comportamentos indicam que são contestadas as regras impostas.

Ao agrupar as respostas dos auditados podemos verificar que as mesmas se enquadram em estratégias propostas por Funnel et al. (2012) que é possível verificar na tabela abaixo:

Estratégia	Indicador	Entrevistado
Concordância	Auditor é punitivo + Auditoria é requisito a cumprir	A, C, G, K - (4)
Compromisso	Auditor é um parceiro + Facultada informação	A, B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M - (12)
Evitamento	Responder só ao solicitado + Ocultar Informação	B, C, D, G, H, I, K, M - (8)
Desafio	Confronto ou Desacordo + Auditor é inimigo+ Substituição de auditores	C, H, I, J - (4)
Manipulação	-----	-----

Tabela 43: Classificação das estratégias utilizadas pela amostra no decorrer do processo de auditoria.

Quatro dos entrevistados demonstraram **concordância**, pois demonstram obediência face ao exigido pelo auditor em questões da norma. Já doze entrevistados indiciam **compromisso** com o auditor, visto que tentam equilibrar as expectativas do auditor com a realidade organizacional através do diálogo e negociação. Por outro lado, oito entrevistados ilustraram uma relação com o auditor de **evitamento** pois tentam disfarçar não-conformidades, ou ocultando informação, ou tentando não abordar o assunto. Por último, quatro entrevistados mostraram uma postura de **desafio**, porque contestaram as decisões do auditor e em alguns casos destituir o auditor ou a empresa de auditoria por considerar que a mesma não era rigorosa.

Importa salientar três aspetos:

- Os entrevistados na sua maioria consideram a auditoria como uma mais-valia;
- Não obstante de a generalidade dos entrevistados demonstrar uma estratégia de compromisso, os mesmos entrevistados demonstraram uma atitude de evitamento;
- Vários entrevistados demonstraram ambiguidade na caracterização da relação, devido à posturas dispare dos auditores com quem trabalham. A frase que se segue ilustra esta situação, “(...) Acho que os auditores ou as auditorias são encaradas pelas outras pessoas consoante a pessoa que conduz a auditoria e qual é o posicionamento que ela faz perante as outras pessoas. (...)” (J: Mulher, 31 anos, TRH).

4.4. Tipos de Abordagem nas Auditorias de Recursos Humanos

Não obstante, no presente estudo também se pretende perceber quais as abordagens utilizadas na auditoria realizada ao Departamento de Recursos Humanos.

4.4.1. Abordagens das Auditorias de RH

A subcategoria Abordagens das Auditorias de RH tem como intuito caracterizar as abordagens que os auditores possuem nas auditorias realizadas ao departamento de Recursos Humanos.

As respostas facultadas enquadram-se em várias categorias: Auditoria legal, Funcional ou Estratégica. Neste âmbito serão descritas na tabela posterior, de forma a facilitar a consulta da informação.

Indicador	Comentário
Legal	- “Payroll, dentro do payroll, <u>salários, horas extra, ausências, validação das contas de trabalhador, com as transferências bancária, autorizações, (...)</u> .” (A: Mulher, 45 anos, DRH).

- “(...) (contrato de trabalho). (...) pergunta se a avaliação do posto de trabalho (...). Outra coisa, vê os certificados da formação (...).” (B: Mulher, 34 anos, DRH).

- “(...) segurança social, às admissões dos trabalhadores (...).” (E: Homem, 60 anos, Diretor de Recursos Humanos)

- “(...) IRCT's (...) evidências de determinados processamentos salariais.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

- “Estamos a falar de normas standard como a norma S. ou H. (auditoria que audita as condições de trabalho dos colaboradores) (...).” (J: Mulher, 31 anos, TRH).

Funcional

- “Verificam indicadores, se para cada uma dessas atividades existem procedimentos, boletins, registos, como é que está a ser feito, medidas da eficácia e depois vão saber, vão ver os indicadores de acompanhamento, que acompanham a nossa atividade, recursos humanos, que está a medir, periodicidade (...) São nossos (indicadores). Neste momento só verificam absentismo, indicadores de acidentes frequência, gravidade, avaliação da gravidade, rotatividade e o tal índice de satisfação de pessoal que está... que perguntam só. E a percentagem de execução do plano de formação. Embora nós tenhamos um relatório de indicadores enorme, mas... Para o relatório da qualidade, são utilizamos esses quatro ou cinco.” (C: Homem, 39 anos, DRH).

- “(...) perspetiva da melhoria contínua, é melhorar 20% do indicador do ano anterior.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

- “A nível de recrutamento, qual é o nosso tempo médio que demoramos a colocar uma pessoa(...).” (H: Mulher, 47 anos, DRH).

Estratégica

- “(...) Mais ao nível da formação isso já vão ver, as competências base que foram definidas, se o plano de formação aborda questões relacionadas com o que a administração definiu para aquele ano. Vamos melhorar o mercado francês, “têm aqui colaboradores que falam francês, essas colaboradoras, têm aqui formação para elas”, veem essas questões. Há um software novo, “há aqui pessoas com competências para isso, está no plano de formação”, esse tipo de... “operar com as máquinas SNC's, sim ou não”, esse tipo de questões. (...) Perguntam, “a avaliação da eficácia da formação, foi eficaz?”, tem que existir um objetivo definido, “deram uma formação porquê, qual foi a necessidade que originou? Quais são as métricas para medir a eficácia?”, são estas, “atingiu ou não atingiu”. Portanto veem esse resultado final, a partir daí concluem que afetou o interesse da organização.” (C:

Homem, 39 anos, DRH).

- “Comigo não, com RH não. Se calhar o processo que tive de maior mudança foram de acordos e despedimentos coletivos que fui fazendo. (...) nunca me abordaram sobre como a mudança foi gerida. Existem determinados temas que parece que são quase tratados como tabu, e no entanto fazem parte do processo de RH, são críticos.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).

- “Preocupam-se em saber a montante, se a máquina por exemplo teve um processo de instalação mediante as normas, porque temos documentação para instalação de máquinas. Preocupam-se em cruzar com o departamento de manutenção se há instruções da máquina, cruzar se essas instruções da máquina passaram para o processo de formação e certificação de colaboradores. Fazem-no através de matrizes de competências que temos nas áreas e fazem o desdobramento dessa informação e perceber se funcionou o todo ou se estamos isolados daquele processo.” (L: Homem, 36 anos, TRH).

- “Eu acho que quando eles questionam qual é o objetivo para a direção de RH para esse ano, é precisamente para verificar esse alinhamento. Recordo-me de em 2012, que foi o ano em que tivemos de fazer alguma redução de pessoal, da nossa diretora de RH explicar qual era a estratégia da organização para esse ano e como é que os RH estavam a apoiar a execução dessa mesma estratégia. (...)” (M: Mulher, 37 anos, TRH).

Tabela 44: Abordagens identificadas pela amostra sobre a auditoria a Recursos Humanos.

Quando os entrevistados são solicitados, eles mesmos classificam o auditor, como é possível visualizar na tabela seguinte.

Indicador	Comentário
Como são classificadas pelos entrevistados	<p>- “É mais ao nível estratégico. Porque não se centram só no Sim e no Não, <u>fazem uma comparação e questionam os procedimentos</u> (...) E as metodologias e as ferramentas, a avaliação, desse plano, e <u>não se centralizam só, cumpre num requisito legal</u>, não cumpre.” (A: Mulher, 45 anos, DRH).</p> <p>- “Tem a haver mais com a <u>estratégia da empresa</u>. (...) É como eu te disse, eles só analisam a parte do <u>recrutamento e da formação</u>, porque em termos de recursos humanos eles não fazem uma auditoria a fundo. (...) Não. <u>É mesmo só BSC</u>. São aqueles os três indicadores que eu tenho, são esses três que eles vão avaliar.” (B:</p>

Mulher, 34 anos, DRH).

- “Eles veem um pouco de tudo, a parte legal e a parte funcional, há alguns que vão ver os contratos e antes não viam, principalmente na área de investigação e desenvolvimento, vão ver àquele grupo de pessoas se temos cláusulas específicas de confidencialidade e de não concorrência (...) Não se debruçam muito sobre esse contributo final do departamento para a organização. Muitos veem mais a parte que diz respeito à formação, a parte da avaliação está mais cingida aqui à parte do individuo em si e do sector em que opera, não tanto depois no contributo para a estratégia. Nós temos isso definido, mas não vão auditar essa... Não faz parte do seu plano de trabalho. Têm tempo limitado, mas às vezes em conversa, às vezes a conversa está boa passa-se para aí mas não é obrigatório. (...) (a auditoria é) mais normativa.” (C: **Homem, 39 anos, DRH**).

- “É mais funcional, é o que digo, legal eles nunca tocam, estratégica há um ou outro que dá uma sugestão plausível, uma coisa em outra reunião, mas nunca nada muito profundo, parte funcional é aquilo que eles tentam assegurar apenas.” (D: **Homem, 38 anos, DRH**).

- “Existem aí duas fases. Uma de caracter legal (de acordo com a norma ISO), sendo feita de dois em dois anos e a que está no meio é mais uma auditoria funcional, portanto é de acompanhamento é a chamada auditoria de acompanhamento (...) se está tudo a correr bem. De dois em dois anos é a legal, se não cumprirmos exatamente o que está podem nos tirar a norma.” (E: **Homem, 60 anos, DRH**).

- “Neste momento chamaria funcional, a passar para o estratégico. Nota-se que hoje em dia a auditoria já está mais alinhada com a estratégia da empresa. Pensando bem até diria que seria mais estratégico, porque eles alinham muito o próprio negócio com as funções dentro das organizações, para efetivamente a empresa ter o resultado que espera.” (F: **Mulher, 56 anos, DRH**).

- “Diria que é maioritariamente funcional mas também tem alguma abordagem estratégica. Não vejo que a abordagem primária seja a estratégica. De uma forma geral, quem me tem auditado é mais numa perspetiva funcional, depois há auditores mais interessantes e que de facto vão mais além e fazem abordagem estratégica. (...) Sim (alinhamento das práticas com a estratégia da organização). Apesar de não ser em todas as áreas já se começa a sentir. A abordagem não é claramente estratégica mas nota-se que têm a perceção da importância e depois consoante o auditor..” (G:

Mulher, 49 anos, DRH).

- “Neste momento ainda é mais funcional. Já começa a ser também estratégica, aquela situação de estarmos alinhados com a estratégia da empresa (e estamos), mas geralmente todas as auditorias que temos ainda são muito, e acho que vai continuar a ser, funcionais. Garantir ao cliente que tudo funciona como ele espera, analisando todas as etapas de todos os processos. Claro que também já é estratégica - temos que estar alinhados com a estratégia da empresa. Se há projetos a arrancar sabemos que temos de contratar pessoas ou planejar formação, temos que adaptar as suas competências à estrutura da organização. Já existe essa preocupação, mas em termos de auditoria é muito funcional em todos os níveis. O objetivo é verificar se realmente funcionámos ou não!” (H: Mulher, 47 anos, DRH).

- “Mais funcional e estratégica. Uma mistura das duas. Conforme disse, eles vão estando nas primeiras reuniões e quando cá chegam já têm tudo percebido e estruturado. Se lhe dizem que fizeram algo, ele depois vem verificar se realmente aconteceu. Mas essas reuniões de gestão, eu não acompanho... só as nossas do departamento.” (I: Mulher, 30 anos, DRH) .

- “Eu acho que é mais operacional. (...) Sim, a legal. Ou seja é mais uma auditoria que se preocupa em ver se cumprimos com os requisitos legais quer os legais do país, quer depois de damos cumprimento às normas internas, que já são um bocadinho para além da parte legal do país... (...)Neste momento não temos auditorias que seja mais ligadas à estratégia.” (J: Mulher, 31 anos, TRH).

- “Mais legal. Mais do cumprimento de requisitos. Sejam internos ou legais, sim.” (K: Mulher, 45 anos, TRH).

- “Também aqui depende da auditoria. No entanto, o nosso foco maior, para o qual somos mais solicitados, cruza-se em primeiro lugar com uma área funcional, depois diria que estratégica e depois legal. Área funcional e estratégica está muito emparelhada ao nível do grupo, para perceber se nós operacionalizamos e que caminho estratégico queremos seguir. Mas uma parte funcional de perceber se nós operacionalizamos e temos evidências é o primeiro foco da nossa auditoria. É evidente que estrategicamente fica muito, diria sem substrato nenhum, porque estrategicamente podemos ter uma plano de ações para o qual dizemos que vamos cumprir, mas se não tivermos, e procuramos ser muito práticos, se não tivermos implementado, cai um bocadinho por terra o planeamento estratégico da empresa, e nesse aspeto o funcional é sempre o nosso foco muito em parceria com o

estratégico.” (L: Homem, 36 anos, TRH).

“Eu associo aos 2 primeiros. Ao legal e ao funcional. Eles vêm ver se estamos a cumprir a norma e depois também vêm ver estamos a cumprir os nossos processos internos.” (M: Mulher, 37 anos, TRH).

Tabela 45: Classificação por parte da amostra das Abordagens na auditoria a Recursos Humanos.

Quando analisada a **Abordagem Legal** os indivíduos na sua maioria (10 entrevistados no decorrer do discurso e 6 entrevistados aquando da classificação) indicaram que esta análise era realizada ou no âmbito de auditoria interna ou fiscal. Conforme Olalla et al. (2002) expõe, esta auditoria implica que sejam observados os requisitos legais e a regulação aplicável. O auditor observa os requisitos fiscais, sociais e administrativos, como procedimentos em caso de despedimento, processos disciplinares, entre outros. No seu discurso foi possível verificar que os pontos auditados eram respeitantes a elaboração de contratos, esquemas de compensação (salários, horas extra, entre outros), validação de indemnizações, transferências bancárias, informação para a segurança social, condições de trabalho, horas de formação, por último em alguns casos é analisado o IRCT e a coerência com os métodos utilizados, demonstrando assim que é utilizada esta abordagem pelo auditor, conforme tabela acima apresentada.

Os **Entrevistados D e F** referiram que não são auditados de acordo com esta abordagem.

No que diz respeito à **Abordagem Funcional**, nenhum dos entrevistados referiu a análise de custo benefício às áreas de RH, explicaram que o auditor utiliza esta abordagem para visualizar qual o nível de concretização dos indicadores definidos pela organização. Todavia o **Entrevistado L** fala sobre este ponto, mas no sentido de ser dada uma cotação pelo auditor a cada um dos pontos auditados e o resultado final, corresponder a essa análise de custo/benefício por parte da sua organização.

Ainda segundo o autor supracitado, neste tipo de abordagem o auditor examina os indicadores estabelecidos, sejam eles quantitativos ou qualitativos, de todos os sistemas de RH. Mais uma vez foi possível compreender pelo discurso dos entrevistados (12 entrevistados no decorrer do discurso e 9 entrevistados aquando da classificação) que nas organizações que faziam parte de amostra, existe esta abordagem, pois são

estudados indicadores de: absentismo, indicadores de acidentes frequência, gravidade, avaliação da gravidade, rotatividade, índice de satisfação de pessoal, percentagem de execução do plano de formação, tempo médio de seleção de um colaborador, entre outros. Foi referido também que alguns auditores questionam os indicadores do ano anterior, numa perspetiva de melhoria contínua, de forma a incentivar a melhoria, p.ex. 20%.

Tal como ocorreu no caso anterior, o **Entrevistado F** não apontou que na sua organização fossem auditados segundo esta abordagem.

Já no que concerne à **Abordagem Estratégica**, segundo Olalla et al. (2002) esta abordagem exige que o auditor conheça a estratégia da organização e as políticas de RH, de maneira a apurar o alinhamento entre ambos. Apesar de todos os entrevistados referirem que na reunião inicial de auditoria o auditor questiona a estratégia da organização, nem em todos os casos se assistiu à análise do alinhamento.

Os discursos que indiciaram (8 entrevistados no decorrer do discurso e 7 entrevistados aquando da classificação) esta abordagem relataram que o auditor questionou como iriam alcançar o objetivo de redução de um determinado indicador, como procederem face a situações de expansão de mercado, novos softwares ou máquinas, portanto mais ao nível de competências e formação. Tentam verificar o alinhamento entre o departamento de RH e outros departamentos verificando se é respeitados os requisitos impostos a todos os outros e no caso dos RH se foi ministrada formação, atualizado o perfil de competências, etc. Outro dos aspetos apontados foi questionar qual a política de RH face à estratégia de redução de número de colaboradores (Entrevistado M). Porém face a este mesmo tema outro entrevistado (Entrevistado G) descreveu que apesar do auditor conhecer a estratégia, não questionou quais seriam as políticas a implementar acrescentando que *“Existem determinados temas que parece que são quase tratados como tabu, e no entanto fazem parte do processo de RH, são críticos.” (G: Mulher, 49 anos, DRH).*

A tabela seguinte tenta ilustrar a distribuição das respostas dos entrevistados por tipo de abordagem.

Indicador		Entrevistado
Análise do discurso dos entrevistados	<u>Legal</u>	A, B, C, E, G, H, J, K, L, M - (10)
	<u>Funcional</u>	A, B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M - (12)
	<u>Estratégica</u>	B, C, E, F, G, I, L, M - (8)
Como são classificadas pelos entrevistados	<u>Legal</u>	C, E, J, K, L, M - (6)
	<u>Funcional</u>	C, D, E, F, G, H, I, L, M - (9)
	<u>Estratégica</u>	A, B, F (a evoluir), G (a evoluir), H (a evoluir), I, L - (7)

Tabela 46: Distribuição das respostas da amostra sobre as abordagens utilizadas na auditoria a Recursos Humanos.

Os entrevistados justificaram as suas escolhas recorrendo aos seguintes critérios:

- **Legal**: analisam os contratos de trabalho e o cumprimento de requisitos legais;
- **Funcional**: observam a formação e por outro lado averiguam os demais procedimentos. Igualmente foi salientado que os auditores tentam só assegurar a parte funcional dos departamentos;
- **Estratégica**: comparam e questionam os procedimentos, não se centralizando se cumpre um requisito legal, por outro lado no seu plano de negócio constam os sistemas e indicadores que os auditores irão avaliar. Similarmente os entrevistados denotam uma evolução das auditorias no sentido de se preocuparem com a estratégia da organização.

Importa ainda expor que alguns dos entrevistados, diferiram a sua resposta de acordo com o tipo de auditoria realizada, exemplificando o **Entrevistado A**, explicou que a auditoria interna corresponde à abordagem legal, já a auditoria da qualidade é a abordagem funcional. E foi possível verificar algumas inconsistências entre o discurso dos auditados e das classificações finais, sendo o caso do **Entrevistado A, F e H**.

Por último, pela análise realizada ao discurso dos entrevistados é possível concluir que atualmente a abordagem utilizada é predominantemente Funcional e Legal. No entanto, quando lhes solicitado para classificar, caracterizaram como sendo **Funcional e Estratégica**.

5. Conclusão

Com a realização da revisão bibliográfica foi possível compreender quais os passos necessários à criação de um sistema de Gestão de Desempenho, assim como perceber que se trata de um processo complexo não só pelas várias fases necessárias à sua criação, mas pelas implicações que surgem devido à sua implementação, ou seja, a incorreta estruturação das DAF ou mesmo definição do Perfil de Competências, trará consequências ao nível da Avaliação de Desempenho. Por outro lado, os obstáculos ao processo de avaliação são vários, e tal como identificado por alguns entrevistados e autores, é importante ter uma postura pró-ativa e ministrar formação, alertando para os mesmos e explicando qual a postura correta e quais os objetivos a alcançar com o sistema de AD.

Por outro lado, para garantir que a estratégia da organização é alcançada é necessário numa primeira fase garantir o alinhamento do sistema de AD com a missão e visão da organização, e por outro assegurar que toda esta informação é facultada aos vários intervenientes para que eles compreendam qual o posicionamento da AD perante o todo organizacional.

Os motivos acima expostos demonstram a importância da realização da auditoria ao sistema de AD, pois esta permite ao Gestor de Recursos Humanos analisar o processo que criou, questionando pontos, estudando o nível de congruência, fiabilidade e clareza do processo, garantindo aos seus *stakeholders* que o processo está em constante melhoria e que existe uma entidade externa competente a validar o seu sistema.

As reflexões finais serão divididas em três pontos principais que se passam a enunciar: principais constatações, limitações de estudo e implicações para as práticas de Recursos Humanos.

5.1. Principais Conclusões

Neste ponto serão refletidos cada um dos objetivos esboçados no início do presente trabalho e que se pretendeu concretizar na discussão e análise de dados.

- **Conhecer os aspetos que os Gestores de Recursos Humanos identificam como necessários à criação de um sistema de avaliação de desempenho e quais os habitualmente auditados**
 - Quais as fases, critérios, metodologias e procedimentos;

Foi possível verificar que a amostra identificou como fases que compõem o sistema de Avaliação de Desempenho: formação aos avaliadores, definição e análise de funções, avaliação de competências, avaliação de objetivos, entrevista de desempenho, tal como a literatura propõe.

Apesar de a generalidade da amostra possuir a **Definição e Análise de Funções** definida, nem todos utilizam sempre este sistema como *input* para o sistema de Avaliação de Desempenho (sendo utilizada pela maioria dos entrevistados em fase de reestruturação do sistema de AD), por conseguinte, não conseguem saber qual o nível de desenvolvimento dos colaboradores nas competências necessárias para a função que executam (p.e. nos casos em que o colaborador possua um nível inferior ao expectável será necessário traçar um plano de desenvolvimento). Em alguns casos esta situação é fundamentada pelo nível abrangente das DAF que existem na sua organização. Outro motivo apontado é a existência de Gestão de Competências que abordam as DAF e como tal não consideram importante analisar novamente na AD, por consequência passam a avaliar só as competências core da organização. Importa ainda referir, que os entrevistados frisaram que as DAF não são só um *input* mas também um *output* da AD, os entrevistados explicaram que quando surgem novas competências sugeridas pela chefia ou ainda uma promoção para uma nova função inexistente, as DAF são atualizadas posteriormente à realização das AD.

A **avaliação por competências** é uma prática unânime, que pode ser centrada nas competências core ou alicerçadas nas DAF. Questões como mobilidade, absentismos,

acidentes de trabalho, processos disciplinares são também avaliadas de forma a influenciar o resultado final do desempenho.

No que diz respeito à **avaliação por objetivos**, parece ser uma prática relativamente generalizada, mas com diferentes graus de implementação, ou seja, só algumas organizações estendem esta prática a todos os elementos que a compõe. A maioria define para algumas funções como Diretores, comerciais, entre outros. É importante referir que em algumas organizações os objetivos são desdobrados a partir da estratégia da organização, como recomendado por vários autores. Por último, um dos entrevistados refere que o papel dos RH nesta fase será de auxiliar no processo, tal como referido na revisão da literatura, a postura dos RH será de esclarecimento de dúvida e verificar se os objetivos estão delineados de acordo com a metodologia SMART.

Já no caso da **entrevista de desempenho**, o exposto pelos entrevistados vai de encontro ao estudado na literatura. A mesma foi explicada como sendo o momento de diálogo entre colaborador e chefia, em que são traçados os objetivos e mencionados pontos positivos e negativos do desempenho do indivíduo. Alguns referiram que esta ocasião deve ser de formalização de aspetos que a chefia acompanhou ao longo do ano e que foi dando feedback, pois esta não deve esperar este momento para realizar o acompanhamento.

As organizações consideram o **contributo do colaborador** como sendo relevante para a definição dos seus sistemas (DAF, Perfil de Competências e avaliação por objetivos), todavia, a **tipologia** de AD utilizada pela maioria refere que é a tradicional avaliação pela chefia e nos casos em que se verificou a existência de autoavaliação, a mesma era meramente informativa. Outro ponto pertinente é a existência de avaliadores “funcionais” (atribuiu-se esta designação, porque o detentor de determinada função é que avalia o indicador dessa mesma área), isto é, de acordo com o indicador a ser avaliado o avaliador é diferente, esta situação é ilustrada com o exemplo do Técnico de SHST que avalia a prestação do colaborador nesta área. Os entrevistados que estão presentemente a reformular o seu processo indicaram que pretendem no seu novo

sistema possuir uma tipologia de multiavaliadores a 360°, tentando desta forma combater a subjetividade inerente ao processo de avaliação.

A **frequência** da avaliação é habitualmente anual, verificando-se em alguns casos um acompanhamento semestral.

Quanto aos **outputs** da AD identificados também estes vão ao encontro do aconselhado pela literatura, que consiste em toda a informação que pode servir de *input* para outros processos de GRH como a gestão da formação, gestão da carreira, compensações, gestão por competências. A AD também foi identificada como permitindo a análise do clima motivacional e a motivação dos colaboradores, pois demonstra uma preocupação em reconhecer o seu contributo, tal como referido por Seijts (2005). Também foi possível notar que a AD é indicada como fundamento do despedimento, permitindo efetuar uma decisão correta e idónea alicerçada em factos.

Quanto a melhorias nas **avaliações de desempenho**, há uma preocupação em alterar o sistema atual para uma tipologia de multiavaliadores, o que pode induzir que a Gestão de RH perceciona os possíveis obstáculos à AD, podendo estes serem minimizados na avaliação final do colaborador através da convergência das várias avaliações, possuindo assim um sistema mais credível e isento. Também se verificou que é importante garantir que o sistema de AD seja objetivo, por conseguinte consideram importante melhorar as fases do processo, detalhando as competências ou os objetivos e criando novos indicadores fundamentados em documentação existente. As sugestões apresentadas mostram as diferentes “maturidades” do sistema de AD implementado nas organizações; se alguns entrevistados ainda estão na fase de criação das DAF, outros propõem formar os colaboradores, implementar novas tipologias de avaliação, entre outros.

É importante evidenciar que há a consciência **dos obstáculos** enunciados pelos autores, como tendência central, efeito de halo, inveja/receio de promover um potencial concorrente, e a tentativa de os minimizar. Para isso as práticas avançadas referem-se por um lado à formação, informando os intervenientes sobre o objetivo do processo e qual a postura que devem possuir, e por outro à harmonização das avaliações, garantindo que os vários avaliadores utilizam o mesmos parâmetros de avaliação ou

mesmo facultando um manual com a explicação dos indicadores para que não existam diferentes compreensões. Mostrando mais uma vez a necessidade das organizações em acreditar o sistema que possuem, assim como a informação que terão acesso e que lhes permitirá analisar o desempenho do colaborador, pois terá consequências para outros sistemas de Recursos Humanos.

Por último, a negociação do sistema de AD com os stakeholders (direção, Colaboradores e Sindicatos) também é referido como importante para o sucesso da AD, embora de um modo residual.

- Conhecer qual o *feedback* obtido no final do processo de auditoria do sistema de avaliação de desempenho.

Os pontos auditados não correspondem à totalidade das fases identificadas pelos entrevistados e apenas é dado feedback sobre procedimentos. A auditoria não analisa detalhadamente a informação. Os pontos auditados dizem respeito ao *output* gerado para a Gestão da Formação e Gestão por Competências. Com esta informação é possível verificar que não é realizada a análise à entrevista, à utilização das DAF, entre outros.

Apesar de alguns auditados indicarem que a auditoria de qualidade não teria que abordar a Avaliação de Desempenho, ao analisar a norma ISO 9001 verifica-se que no ponto 6.2.2. al. e) se refere o “*saber-fazer*”, ou seja perceber se o colaborador possui as competências, no entanto nas organizações não basta conhecer esta informação, importa perceber se o colaborador tem um desempenho adequado. Tal implica que para além de se auditar se o colaborador possui ou não as competências, acreditamos que será importante saber o nível de desempenho em que este se encontra nas diversas competências, pois dependendo do nível pode ser necessário algum tipo de intervenção, nos casos em que este esteja abaixo do esperado.

Importa ainda referir que um dos entrevistados não visualiza o auditor como uma figura que possa dar feedback sobre os sistemas de RH, pois o auditor não possui competências nesta área, sendo formado noutra área científica.

Estes resultados permitem-nos propor a seguinte proposição:

- A auditoria ao sistema de AD envolve um *output* centrado no nível que o colaborador se encontra nas competências que possui;
- As auditorias centram-se nas análises funcionais e nos casos em que analisam a avaliação de desempenho ocupa-se só dos procedimentos a cumprir.

- **Conhecer as estratégias adotadas pelos intervenientes (auditores e auditados) no processo de auditoria ao sistema de AD**
 - Conhecer qual a estratégia que o auditor adota no desenrolar do processo de auditoria;

Sobre este objetivo pode-se indiciar que atualmente nas organizações a abordagem adotada em termos de auditorias é a **Abordagem Elemento**, em que é explorada a vertente da norma, e residualmente há sinais da existência da **Abordagem Departamental** e **Abordagem Baseada na Tarefa**.

Todos referiram a existência de um planeamento prévio e a elaboração da *check-list*, sendo que os itens a avaliar correspondem a questões relacionadas com a norma no caso de Auditorias de Qualidade, contudo em alguns casos são analisados os procedimentos adotados pelo departamento. Porém, quando auditados por clientes, a auditoria é baseada nas tarefas, analisando nas várias funções como são desempenhadas. Esta abordagem foi mencionada por alguns dos entrevistados do sector automóvel, podendo este aspeto ser um indício de que o sector se preocupa em auditar os fornecedores de forma a garantir a qualidade do produto.

Nenhum dos entrevistados sugeriu a Abordagem de Processo que implica uma análise estratégica por parte do auditor.

Por último, é de salientar que um dos entrevistados denota uma evolução dos auditores no sentido de alargarem o âmbito da auditoria.

- Conhecer qual a estratégia do auditado face ao auditor

No que diz respeito às estratégias utilizadas pelo auditado, observou-se que passa por uma estratégia de compromisso, pois é sugerido que negoceiam e explicam ao auditor o

porquê do incumprimento, sendo que o auditor aceita e solicita delinear um plano de ação. Simultaneamente é utilizada pelos auditados uma estratégia de **evitamento**, sendo que a expressão utilizada por vários entrevistados foi “só se dá o que ele pede”, um dos entrevistados referiu mesmo que não seria ele a falar de forma a mostrar as não-conformidades, pois traria um impacto negativo na reunião final quando apresentado à Administração.

Por outro lado, os profissionais de RH caracterizam a relação com os auditores de modo ambíguo, retratando posturas díspares dos auditores com quem trabalham. Assim se o auditor traz uma mais-valia para a organização e tem uma postura de partilha para que o auditado possa expor a informação, este é percebido como um parceiro (estratégia de Compromisso), todavia nos casos em que este tem uma postura agressiva, colocando em causa as informações apresentadas e não contribuindo para a evolução do processo este é considerado um requisito a cumprir (estratégia de Concordância). Deste modo podemos concluir que a atitude e estratégia do auditor influenciam diretamente a estratégia do auditado. Importa referir, que os auditados que nunca possuíram não-conformidades percebem as auditorias como sendo irrelevantes.

Por outro lado, os profissionais de RH pretendem do auditor uma postura crítico-constructiva e rigor em todo o processo. Refira-se que nos casos em que tal não ocorreu os entrevistados optaram por substituir o auditor. As auditorias não evidenciam os reais problemas das empresas auditadas, denunciando só situações superficiais.

- **Conhecer o tipo de auditoria de Recursos Humanos efetuada**

Em termos dos aspetos auditados nos sistemas de Recursos Humanos, constatou-se que a **Abordagem é Funcional**. De acordo com os auditados, é avaliado o cumprimento dos indicadores traçados pela organização e a observância dos procedimentos delineados.

Foi possível observar que **Abordagem Legal** é realizada no âmbito de auditorias internas e fiscais, analisando não só dados do processamento salarial, mas a relação contratual estabelecida com o trabalhador, entre outros.

Por outro lado, em alguns discursos averiguou-se contradições entre o discurso do entrevistado e a categorização realizada.

Por último, quando realizada a auditoria ao alinhamento entre a estratégia e políticas de Recursos Humanos, verificou-se que habitualmente são auditadas as Políticas de Gestão da Formação, sendo exemplificado com casos de expansão para novos mercados, *softwares*, etc. Em relação a outras estratégias, as auditorias limitam-se a tocar as questões muito superficialmente.

- **Compreender qual o valor acrescentado pelos processos de auditoria do sistema de avaliação de desempenho para a melhoria da organização**

Averiguou-se que 69% dos entrevistados consideraram que o feedback final do auditor sobre o sistema de avaliação de desempenho não acarreta mais-valias, pois o seu *output* final recai sobre o cumprimento de procedimentos e não analisa questões pertinentes como competências, elaboração do processo, objetivos, entre outros. Muitos dos pontos auditados relacionados com a Gestão de Desempenho são no âmbito da Gestão da Formação, ou seja, o auditor ao tentar evidenciar que este sistema está bem implementado, sente necessidade de analisar a interligação existente entre as duas áreas (Gestão de Desempenho e Gestão da Formação). Estes resultados permitem-nos concluir que nas auditorias ao sistema de AD, nem todas as fases são auditadas, centrando-se na ligação com Gestão da Formação e Gestão de Competências

Sobre esta percepção foi patente que a postura do auditor influencia a forma como este é visualizado pelos auditados, tal como referido anteriormente.

Esta afirmação está em sintonia com o ponto em que se analisou o feedback facultado no final do processo.

5.2. Limitações do Estudo e Investigação Futura

Um aspeto que não foi abordado no presente trabalho, mas que denota uma elevada relevância no sistema, diz respeito à dificuldade de comunicação entre avaliadores e avaliados no decorrer da sua entrevista de desempenho, devido às questões sensíveis que se mencionam e que em pesquisas futuras seria pertinente estudar. Os obstáculos que estes encontram no decorrer da entrevista, influenciam o resultado final e a crença na idoneidade do sistema.

Por outro lado, é fundamental que este tema seja explorado em organizações que possuam implementada a norma de Recursos Humanos, para compreender se o auditor analisa todas as fases enumeradas pelos entrevistados, ou se sucede o mesmo verificado no presente estudo.

Outro dos pontos cruciais seria analisar, de forma aprofundada, em diversos sectores de atividade as abordagens utilizadas nas auditorias a RH, percebendo as diferenças entre os sectores e observar se as organizações acompanham o proposto pela literatura em termos de análises estratégicas, isto é se atualmente estamos perante Auditorias Funcionais ou se Auditorias Estratégicas.

5.3. Considerações Finais

Este estudo permitiu compreender que:

- As auditorias realizadas não analisam em detalhe o alinhamento estratégico do departamento de RH, o que nos faz questionar se as próprias organizações atribuem a devida relevância a esta temática, pois em algumas situações os entrevistados explicaram que os pontos auditados eram negociados com as entidades auditoras;
- O sistema de AD não é auditado em todas as suas fases, demonstrando que as organizações não pressionam as entidades de auditoria a validar o que possuem

atualmente, pois tal como no ponto anterior não consta no definido com as entidades auditoras;

- O sistema de AD deve estar em constante melhoria, acompanhando a realidade e o crescimento da organização, pois como foi possível verificar alguns dos entrevistados estão em fase de reestruturação, pois o seu sistema atual encontra-se desatualizado;
- As organizações têm acompanhado o proposto pelos estudos, adaptando à sua realidade as várias fases e tentando minimizar os obstáculos identificados, através da formação ou harmonização das avaliações, demonstrando que atualmente as organizações debatem-se para diminuir este “ruído” interno;
- As organizações não revêm no auditor um elemento habilitado para avaliar os seus processos, devido à falta de qualificações e por não evidenciar todos os aspetos da organização, ficando-se só por aspetos superficiais;
- Os entrevistados reconhecem que as auditorias estão em evolução para uma análise mais estratégica.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2009), “An expanded view of performance management”, *J. W. Smither and M. London, Performance management: Putting research into practice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley [SIOP Professional Practice Series].
- Almeida, L. e T. Freire (2008), *Metodologia da investigação em Psicologia e Educação*, Braga: Psiquilibrios Edições.
- Asmub, B. (2008). “Performance Appraisal interviews: preference organization in assessment sequences”. *Journal of Business Communication*, Vol. 45, Nº 4, pp. 408-429.
- Baruch, Y. e R. Lessem (1995), “Job Analysis: can it still be applied? Indications for various organizational levels”, *The International Journal of Career Management*, Vol. 7, Nº6, pp. 3-9.
- Biron, M., E. Farndale e J. Paawe (2011), “Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, Nº 6, pp. 1294-1311.
- Brandão, H.P. e T.A. Guimarães (2001). “Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 41, Nº1, pp. 8-15.
- Bravo, R. (1992), *Técnicas de Investigación Social: teoria e ejercicios*, Madrid: Editorial Paraninfo.
- 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.
- Chang, W. e B. H. Kleiner (2002), “How to conduct job analysis effectively”, *Management Research News*, Vol. 25, Nº 3, pp. 73-81.
- Durand, T. (2000), “Forms of Incompetence”, *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 6(A), pp. 2-22.
- Fletcher, C. (2001), “Performance appraisal and management: The developing research agenda”, *Journal of occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp.473-487.

- Fleury, M.T.L. e A. Fleury (2001), “Construindo o Conceito de Competência”. *R.A.C, Edição Especial*, pp. 183-196.
- Funnel, W. e M. Wade (2012), “Negotiating the credibility of performance auditing”. *Critical Perspectives of Accounting*, Vol. 23, pp.434-450.
- Gan, M., e B.H. Kleiner (2005), “How to Write Job Descriptions Effectively”, *Management Research News*, Vol. 28, N. 8, pp. 48-54.
- Gomes, J., P.C. Cunha, A. Rego, R.C. Cunha, C.C. Cardoso e C.A. Marques (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guimarães, E. e I.B. Goulart (2011), “Competências dos Alunos Egressos do Curso Superior de Tecnologia Em Gestão da Produção Industrial – Estudo de Caso UNINCOR”, *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Tres Corações*, Vol. 9, N°2, pp. 296-327.
- Haines, V.Y. e S. St-Onge (2012), “Performance management effectiveness: practices or context?”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, N° 6, pp. 1158-1175.
- Hong, J.C. e Y.S. Lin (1995), “A model of job analysis on industrial occupations”, *MCB University Press*, Vol. 44, N° 1, pp. 11-13.
- Houtzagers, G. (1999), “Empowerment, using skills and competence management”, *International Journal*, Vol. 7, N° 2, pp. 27-32.
- Kaziliūnas, A. (2008), “Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations”, *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 14, N°1, pp. 64-75.
- Kondrasuk, J. N. (2011), “So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?”, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 12, N°1, pp. 57-71.
- Kuvaas, B. (2006), “Performance Appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation”, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 17, N° 3, pp. 504-522.
- Lawler III, E. E. (2012), “What make Performance Appraisals effective?”, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 44, N°4, pp. 191-200.
- Ma’ayan, Y. e A. Carmeli (2015), “Internal Audits as a Source of Ethical Behavior, Efficiency, and Effectiveness in Work Units”, *Springer Science + Business Media Dordrecht*.

- McHenry, J.E.H e F.H. Strønen (2008), “The trickiness of IT enhanced competence management”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20, Nº 2, pp. 114-132.
- NP 4427
- NP ISO 9001:2008
- Olalla, M.F. e M.A.S. Castillo (2002), “Human Resources Audit”, *IAER*, Vol. 8, Nº 1, pp.58-64.
- Quivy, R. e L. Campenhoudt (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Seijts, G. e G. P. Latham (2005). “Learning versus performance goals: When should each be used?”, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, Nº1, pp. 124-131.
- Townley, B., D. J. Cooper e L. Oakes (2003). “Performance Measures and the Rationalization of Organizations”, *Organization Studies*, Vol. 24, Nº 7, pp. 1045-1071.

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Entrevista Semiestruturada

Dimensões a Avaliar

Caracterização Sociodemográfica do Entrevistado

- Género
- Idade
- Habilitações Literárias
- Profissão
- Atividade Económica da Empresa
- Número de Colaboradores
- Volume de Faturação
- Dimensão do Departamento de RH
- A quem reporta a Direção de Recursos Humanos

1. Conhecer os aspetos que os Gestores de Recursos Humanos identificam como necessários à criação de um sistema de avaliação de desempenho e quais os habitualmente auditados

- 1.1. Quais as fases que precedem atualmente o sistema de avaliação de desempenho (SAD) nesta organização? Que informações são necessárias?
- 1.2. Para a criação do SAD utilizou a Definição e Análise de Funções? E a definição de Competências? Como foram definidas (funções e/ou competências e/ou objetivos? Quem participou?
- 1.3. O SAD possui a avaliação de competência e objetivos traçados em conjunto com o colaborador?
- 1.4. Qual o objetivo principal da Avaliação de Desempenho? E outros?
- 1.5. Quem avalia (Chefia e/ou 360°)? Com que frequência?
- 1.6. No final do processo é realizada a entrevista de desempenho? Com quem e quando?

- 1.7. Como considera que o SAD se deveria construir, ou seja, faria de modo diferente? Como?
- 1.8. Que aspetos são habitualmente auditados no que respeita ao SAD?
- 1.9. O auditor questiona como o processo foi construído? Considera todos os aspetos anteriores?
- 1.10. No processo de auditoria é analisado se as competências avaliadas estão atualizadas de acordo com a Definição e Análise de Funções?
- 1.11. O auditor tenta obter essa informação junto de outro elemento que não do Departamento de Recursos Humanos?
- 1.12. O auditor solicita o *output* da avaliação de desempenho? Se sim, quais as evidências solicitadas? É efetuado o seguimento no ano seguinte?
- 1.13. Que tipo de feedback o auditor fornece após o processo de auditoria?
- 1.14. Esse *feedback* implica a alteração do processo de avaliação?
- 1.15. Considera que esse *feedback* traz mais-valias para o seu processo? Porquê?

2. Conhecer as estratégias adotadas pelos intervenientes (auditores e auditados) no processo de auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

- 2.1. Como é planeada a auditoria?
- 2.2. Existe uma reunião prévia antes da auditoria de maneira a verificar quais os pontos a auditar?
- 2.3. Como seleciona o auditor os departamentos a auditar? De acordo com a ISO, todos os departamentos, os departamentos chave para o processo da organização, de acordo com a estratégia?
- 2.4. As questões do auditor baseiam-se na norma ISO ou são elaboradas de acordo com o procedimento interno?
- 2.5. Considera que o processo de auditoria é crítico para o Departamento de Recursos Humanos?
- 2.6. É facultada toda a informação ao auditor, mesmo nos casos em que possivelmente irá incorrer numa não conformidade? Porquê? Como é facultada a informação?
- 2.7. Quem fala com os auditores?

2.8. Como visualiza o auditor? Um parceiro, uma figura de autoridade, uma figura para responder a um requisito, alguém a evitar, um inimigo a evitar, alguém a influenciar?

2.9. Alguma vez substituíram um auditor? Por que motivo?

3. Conhecer o tipo de auditoria a Recursos Humanos efetuada

3.1. O auditor questiona qual a estratégia da organização?

3.2. Se sim, o output que é facultado compara as práticas de Recursos Humanos (IRCT) com a estratégia da organização?

3.3. Verifica se existem dos programas de RH que foram planeados de acordo com os objetivos da organização? O auditor pergunta se o que existe contribui para a estratégia?

3.4. O auditor analisa as conformidades legais de acordo com a Vossa realidade (Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho)? Se não estiver estamos mais ao nível da ISO ou do departamental?

3.5. São auditadas todas as práticas de Recursos Humanos?

3.6. Se sim, é realizada uma análise custo/benéfico a cada uma das práticas? São estabelecidos indicadores?

3.7. Se tivesse de caracterizar a auditoria que lhe é realizada diria que é mais legal, funcional ou estratégica? Porquê?

Anexo 2 - Caracterização das Categorias Temáticas e Respetivas Subcategorias

A. Sistema de Avaliação de Desempenho

O participante enumerar os vários aspetos relacionados com a elaboração de um sistema de avaliação de avaliação de desempenho.

1. Fases

O participante neste item deverá mencionar se no seu sistema é utilizada a definição de análise de funções, definidos objetivos e competência e se no final da avaliação é realizada a entrevista de desempenho.

2. Intervenientes

Para a definição das DAF e objetivos o departamento de Recursos Humanos pode socorrer-se do colaborador e da chefia. Assim, pretende-se com este item conhecer quais os participantes utilizam para o seu sistema.

3. Tipologias

O sistema de avaliação de desempenho possui várias tipologias, como a autoavaliação, avaliação por objetivos, avaliação pela chefia, avaliação a 180°, avaliação a 360°. Por conseguinte, neste item espera-se que o participante indique quais os avaliadores do sistema de avaliação de desempenho.

4. Frequência da Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho pode ser executado diversas vezes no mesmo ano, como tal deseja-se conhecer qual a frequência com que os participantes executam o sistema de avaliação de desempenho.

5. Outputs do Sistema de Avaliação de Desempenho

Por outputs compreendem-se as informações obtidas através do sistema de avaliação de desempenho e utilizado posteriormente em outros sistemas de Recursos Humanos, como por exemplo: compensações, formação, gestão de carreiras, etc. Por consequência pretende-se que o participante identifique em que áreas utiliza a informação facultada pelo seu sistema de avaliação de desempenho.

6. Sugestões de Melhoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho

Este item tem como objetivo conhecer os aspetos que os gestores de Recursos Humanos atribuem um grau de relevância, apesar de não implementarem.

B. Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho

O participante explicitar quais os pontos auditados no decorrer da auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho e qual o feedback que lhe facultado.

1. Aspetos Auditados no Sistema de Avaliação de Desempenho

Este item tem como objetivo conhecer quais os aspetos auditados no sistema de avaliação de desempenho, em termos de fases (definição de análise de funções, definidos objetivos e competência, entrevista de desempenho), intervenientes, instrumento e output do sistema.

2. Feedback da Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho

Compreender se após a auditoria ao processo de avaliação de desempenho, é fornecido algum feedback em termos de fases (definição de análise de funções, definidos objetivos e competência, entrevista de desempenho), intervenientes, instrumento e output do sistema.

C. Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

O participante indicar qual a estratégia adotado por ele e pelo auditor no decorrer da auditoria.

1. Estratégias do Auditor

Conhecer quais as estratégias que os participantes identificam no auditor no decorrer do processo de auditoria.

1.1. Abordagem do Elemento

O planeamento e a condução da auditoria são realizados de acordo com a norma ISO 9001:2000, sendo auditados os departamentos de acordo com a norma.

1.2. Abordagem Departamental

A auditoria é realizada a todos os departamentos existentes na organização de acordo com questões definidas previamente pelo auditor.

1.3. Abordagem baseada na Tarefa

São auditados os processos envolvidos no output, verificando se estão a cumprir os requisitos do cliente.

1.4. Abordagem do Processo

O auditor estabelece ligações entre os processos principais da organização, identificando de acordo com a estrutura da organização com quem deve falar.

2. Estratégias do Auditado

2.1. Concordância

A estratégia da concordância implica que o auditado obedece e aceita as normas, tendo-as como garantidas.

2.2. Compromisso

O auditado tenta equilibrar as expectativas institucionais e do auditor, tendo por vezes a necessidade de negociar.

2.3. Evitamento

A estratégia de evitamento implica que o auditado tente disfarçar não conformidades e altere objetivos.

2.4. Desafio

Tal implica que o auditado entre em confronto com os auditores, podendo levar à sua destituição.

2.5. Manipulação

A manipulação tem como objetivo influenciar e controlar o auditor.

D. Tipos de Abordagens nas Auditorias de Recursos Humanos

O participante demonstrar qual a abordagem do auditor na auditoria de Recursos Humanos.

1. Tipos de Abordagem

1.1. Abordagem Legal

Na abordagem legal o auditor analisar o cumprimento dos requisitos legais, no que concerne aos deveres administrativos e sociais.

1.2. Abordagem Funcional

São abordados todos os sistemas de Recursos Humanos e verificado se os mesmos estão implementados de forma eficaz.

1.3. Abordagem Estratégica

Na abordagem estratégica o auditor tenta averiguar o alinhamento estratégico das várias práticas de Recursos Humanos.

Anexo 3 – Tabelas Descritivas sobre as Estratégias do Auditor por Entrevistado

Atividade de auditoria	A: Mulher, 45 anos, DRH
Planeamento da Auditoria	- “Sim, há um planeamento sempre antes (...) há um envio de uma <u>agenda</u> , (...) há uma reunião com o auditor, onde ele apresenta um <u>objetivo da auditoria</u> , o âmbito, e o plano de atividades (...)”
e	
Preparação da Check-list	- “No caso das auditorias de <u>sistema de qualidade</u> , muito focada no <u>cliente</u> e em <u>requisitos técnicos</u> . Nas <u>auditorias de cliente</u> igual. Nas <u>auditorias internas, financeiras e de controlo interno</u> , sim, baseiam-se em <u>processos chave para a organização</u> .” - “O único departamento que poderá não estar em todas as auditorias, é o <u>financeiro, por vezes não...</u> Em auditorias de clientes não vão ao departamento financeiro, e em auditorias de sistema de qualidade. (...) É um bocadinho isso, ou seja, como o <u>departamento financeiro acaba por não ter influência sobre o processo</u> , eles acabam por não auditar tantas vezes.”
Condução da Auditoria	- “ (...) é óbvio que tendo um leque de ponto a abordar o auditor pode <u>não vê-los todos, daqueles todos, digo em termos de norma, normativo</u> , mas ele com certeza que já vem, não nos diz, mas já vem com uma identificação dos pontos que vai abordar.”
Chegar a Conclusões	“O único acompanhamento que fazem no ano seguinte é no caso de uma <u>não conformidade</u> (...).”

Atividade de auditoria	B: Mulher, 34 anos, DRH
Planeamento da Auditoria	- “Sim, um mês antes a Engenheira da Qualidade envia uma <u>check-list para quem vai ser auditado</u> . (...) Mas o planeamento é com a qualidade.” - “É segundo a <u>norma</u> .”
e	
Preparação da Check-list	- “Eu acho que são mais aqueles que são <u>chave! Produção</u> .” - “Ele tem o nosso <u>BSC</u> , ele vai lá ver a <u>estratégia</u> e consoante o que ele quiser ver... Tem a estratégia e depois vai aos <u>departamentos que estão envolvidos na estratégia</u> .” - “ (...) ele pode <u>falar com um operário</u> , ele pode falar com uma <u>chefia</u> , com

um engenheiro. (...) Quem faz aquele processo, ele vai lá e fala com aquele funcionário.”

Condução da Auditoria - “É segundo a norma.”

Chegar a Conclusões - “Normalmente pega nos pontos não conformes e este ano vão ver isso.”

Atividade de auditoria

C: Homem, 39 anos, DRH

Planeamento da Auditoria e Preparação da Check-list - “Agora temos muitas normas, temos várias auditorias, essas são planeadas. Há um plano de auditoria, que nos é enviado previamente, sabemos o que é que vai ser auditado, mesmo nos 5'S também sabemos através das grelhas de auditoria 5'S que está ali fixada no painel dos 5'S aqui do sector, mas não sabemos quando é que eles cá vêm, é uma surpresa. (...)”

- “Existe a reunião de abertura em que se vai validar os pressupostos iniciais que são obrigatórios (...). Ao início é explicado o plano de auditoria, a agenda, o que está incluído e o que não está incluído e aquilo a que vão prestar atenção na avaliação.”

- “Pergunta qual é a estratégia da organização, isso faz parte da reunião inicial com a administração, (...) qual é a estratégia que vai adotar para aquele ano, quais os investimentos que tem que fazer, os objetivos gerais de faturação, portanto eles conhecem.”

- “Todos sem exceção, podem existir áreas que não são vistas, como por exemplo a área hospitalar, que ficou de fora. Estamos a falar do produto, não estamos a falar de áreas. (...) Sim. Toda a gente é auditada, as compras, a parte financeira é uma coisa muito simples é só ver o circuito de uma fatura.”

- “Baseiam-se (na norma ISO).”

Condução da Auditoria - “Sempre respeitando a norma, a partir de aí à questões que são próprias do auditor, mas sempre em adição ao mínimo obrigatório. Nós temos sempre que respeitar o que a norma exige. (...)”

Chegar a Conclusões - “O que está na norma, só isso é que pode despoletar não conformidades, tudo o que for diferente, para além do mínimo exigido pela norma, já é apontado como oportunidades de melhoria, que podemos ou não adotar. Mas aí depende de cada auditor, aí traz o seu contributo. Temos auditores muito agressivos em determinadas áreas e exigentes e tenho outros mais

permissivos. Mas aí nunca fogem do mínimo exigido pela norma, agora se vão mais acima ou se ficam pelo mínimo depende da pessoa.”

Atividade de auditoria	D: Homem, 38 anos, DRH
Planeamento da Auditoria e Preparação da Check-list	<p>- “<i>Há sempre uma <u>auditoria interna</u> (...) supostamente deviam ser duas por ano, uma a meio do ano e outra antes da <u>auditoria externa</u>, em que nós temos uma <u>check-list de tudo o que está a ser controlado</u>, para fazermos alguma simulação da auditoria que vai ser externa, para pararmos e termos identificar alguma coisa que tenha de ser cumprida.”</i></p> <p>- “<i>(...)há uma <u>política interna de qualidade</u>, já vão os <u>procedimentos e os processos definidos e cada unidade sabe os seus</u> e quando alguém troca o responsável de qualidade tem a responsabilidade de transmitir essa informação para garantirmos que vai ser cumprido.”</i></p> <p>- “<i>Eu normalmente sou apologista que para a <u>qualidade temos que colocar só aquilo que nos obrigam o resto é para nós</u>. Senão são mais variáveis que eles têm para apontar. Na qualidade põe aquilo que é obrigatório, o <u>mínimo porque temos a necessidade de controlarmos</u> (...).”</i></p> <p>- “<i>Eu tinha a ideia que sim, marketing é, financeiro é, vendas é, peças e oficina também é, são todos.</i>”</p>
Condução da Auditoria	- “ <i>Existe uma norma que é aquela criada, quando é implementada é adaptada à realidade de cada empresa. O auditor quando vem, vem fazer auditoria à nossa empresa não há normas generalista (...).</i> ”
Chegar a Conclusões	“ <i>Normalmente identifica, as não <u>conformidades</u> ou os <u>aspetos a melhorar e dá algumas sugestões</u> do que devíamos fazer/implementar.”</i>

Atividade de auditoria	E: Homem, 60 anos, DRH
Planeamento da Auditoria e Preparação da Check-list	<p>- “<i>(...) auditoria que temos anual da APCER. (...) eles dão uma <u>check-list</u>, mas não dizem o que vão auditar. (...) sabemos quais vão ser <u>as áreas que vão ser auditadas</u> e quais os <u>processos que vão ser avaliados</u>.”</i></p> <p>- “<i>Fundamentalmente, direções que <u>estão focadas na cadeia de processo</u>. Todas têm ligação (...)com o <u>output fabricado</u>.”</i></p>
Condução da Auditoria	- “ <i>Basicamente é <u>sobre a norma</u>. (...) Acredito que os auditores, eles próprios tenham a sua <u>check-list</u>, mas para eles próprios trabalharem,</i>

portanto enquanto estão a fazer auditoria, mas nós não temos conhecimento dessa check-list.”

Chegar a Conclusões -“(…) no final também vai dando sugestões e quando existem não conformidades existem timings para depois cumprir.”

Atividade de auditoria

F: Mulher, 56 anos, DRH

Planeamento da Auditoria

- “Habitualmente quando existe auditoria, seguimos a agenda deles e é o que acontece. É sempre no dia da auditoria.”

e

- “Essa auditoria é com o controlo da qualidade. É organizado lá, depois existe uma reunião inicial da auditoria, e nessa reunião podemos alterar planos.”

Preparação da Check-list

- “Logística, Compras, Vendas, RH, Produção... são todos os departamentos. Todos são chamados.”

- “Sim. Se for o caso da ISO(…)”

-“(…) Os owners da qualidade e produção. (…) É tudo feito no local. Para verificar um procedimento. É o próprio operador que fica junto do processo de auditoria.”

- “Não só questiona a estratégia como habitualmente... temos um plano de negócios onde está definida a estratégia. Ele tem acesso ao nosso plano de negócios, portanto está a par.”

Condução da Auditoria

- “Sim. Se for o caso da ISO, sim. (…) Depois durante a auditoria surgem outras questões, e até outras práticas de outras empresas, e é natural que exista sempre uma participação de questões que podem sair da norma, por comparação com outras empresas do ramo.”

Chegar a Conclusões

-“Nas de seguimento eles podem ver mas vão vendo sempre se o sistema está exatamente igual, se segue os mesmos padrões, se houve alguma alteração... é dentro disto. E fazem um seguimento da atividade desde o primeiro turno ao último turno e verificam como as coisas acontecem.”

Atividade de auditoria

G: Mulher, 49 anos, DRH

Planeamento da Auditoria

- “(…) há troca de informação entre o responsável do sistema na empresa e o auditor, há uma reunião para perceber inclusive, porque há uma proposta de agenda, pode haver algum contratempo ou algo do género, mas sim, os

<p>e</p> <p>Preparação da Check-list</p>	<p><i>elementos responsáveis por gerir processos são todos envolvidos, é discutido, e se não há nenhum inconveniente de agenda, é validada.</i>”</p> <p>- “Sim (aborda a estratégia da organização). Aí já é mais a um outro nível, que é a <u>reunião de revisão</u>. (...) desde a <u>estratégia</u> até aos <u>objetivos departamentais</u>. Aí é uma equipa mais restrita que discute: muito o <u>diretor geral</u> e o <u>responsável da qualidade</u>.”</p> <p>- “Tem de tudo. Já tivemos auditores que separaram as auditorias como também já tivemos auditores que as integraram. Depois depende muito do cliente. Se é cliente alemão nota-se nitidamente que há introdução de outra abordagem, porque têm outras normas. É um pouco variável. Há <u>uns anos atrás</u> dava <u>perfeitamente para perceber que a check-list era muito da norma</u>. Hoje já não é tanto assim. Já houve novos acrescentos, tem também <u>muito a ver se é um auditor que já nos conhece, aquilo que ouviu no ano anterior vai fazer a ligação com a realidade atual</u>.”</p> <p>- “Depende também. Se não estou em erro acho que é um ciclo de 3 anos e é o ciclo de validar a certificação e depois há o 2º e 3º ano só para acompanhar. E já <u>aconteceu ciclos em que os RH não foram auditados</u> - era robusto e no ano seguinte não foi auditado. <u>Focalizam-se nitidamente o que afeta diretamente o cliente e depois de houver algum departamento que lhes tenha despertado alguma dúvida, auditam</u>. Se considerarem robusto, não auditam.”</p>
<p>Condução da Auditoria</p>	<p>“Há <u>uns anos atrás</u> dava <u>perfeitamente para perceber que a check-list era muito da norma</u>. Hoje já não é tanto assim.(...) <u>muito a ver se é um auditor que já nos conhece, aquilo que ouviu no ano anterior vai fazer a ligação com a realidade atual</u>.”</p>
<p>Chegar a Conclusões</p>	<p>---</p>

<p>Atividade de auditoria</p>	<p>H: Mulher, 47 anos, DRH</p>
<p>Planeamento da Auditoria</p> <p>e</p> <p>Preparação da Check-list</p>	<p>-“Sim, sempre que temos auditoria, seja qual for, temos sempre uma <u>check-list de pontos</u>, mesmo que seja uma visita, onde estão sempre os <u>pontos por departamento</u>”</p> <p>- “A <u>política, o organigrama...</u> por exemplo das últimas coisas que me perguntam foi se considerava admitir um colaborador com uma idade de 16</p>

anos. O cliente quer que sejam respeitados os direitos humanos da carta de direitos humanos.”

- “Se for ISO, eles têm de cumprir os pontos da norma ISO. Se for cliente, são as normas do cliente. Já trazem tudo pronto. Isto porque cada cliente da indústria automóvel rege-se por uma norma, por exemplo a VW é a VDA, e nós já sabemos que trazem essa check-list e todos os pontos são abordados. (...) É tudo muito planeado.”

- “Todas as normas abrange todos os departamentos da empresa. Eles vão geralmente a todos os departamentos da empresa. Direta ou indiretamente. Por exemplo, recebo uma convocatória para uma auditoria de cliente, e eu não apareço, mas já sei que you ser auditada porque estou diretamente ligada com a produção, por exemplo.”

Condução da Auditoria

- “Chegam e vão auditar de acordo com uma norma.”

- “Nós somos auditados de acordo com a norma que eles trabalham. Temos de nos adaptar.”

Chegar a Conclusões

Se sabemos que a VW tem um requisito, temos que cumprir. Se não o fizermos já sabemos que vai ser uma observação ou uma não conformidade.”

Atividade de auditoria	I: Mulher, 30 anos, DRH
Planeamento da Auditoria e Preparação da Check-list	<p>- “ (...)Nós enviamos antecipadamente todos os <u>procedimentos que fazem parte de cada processo</u>, e eles depois devolvem a informação de quais os pontos que vão ser auditados. Mas não vêm cá reunir. No dia que chegam, começam. (...) Enviamos <u>todos os documentos que fazem parte da gestão de RH</u>, por exemplo, enviamos o processo de gestão de RH, que diz <u>todos os pontos que têm que ser auditados</u> (...) Quando eles <u>chegam já trazem os procedimentos e já pedem para ver tudo ao pormenor</u>. (...) Exatamente, é mesmo isso (adaptado aos procedimentos internos).”</p> <p>- “De 2 em 2 anos, <u>todos os departamentos</u> têm que ser auditados para a renovação da certificação, caso contrário a certificação não é renovada. Os <u>RH e Comercial e Logística podem não ser todos os anos</u>, é ao critério deles - podem ou não querer ver. Acho que <u>depende</u> muito no fundo dos resultados da última auditoria. Se ele vir que ficou alguma coisa pendente, o mais certo é voltar a auditar. <u>Processos chave são sempre... o de produção então(...)</u>.”</p>

Condução da Auditoria	- “São as duas coisas. É claro que a <u>norma tem que ser verificada</u> , como é óbvio, mas <u>adaptam muito aos nossos processos e procedimentos</u> .”
Chegar a Conclusões	-“ Até podemos estar ali quase com uma <u>não-conformidade</u> , mas de lhe conseguirmos dar a volta... provar por outra via, ou algo do género, eles aceitam.”

Atividade de auditoria	J: Mulher, 31 anos, TRH
Planeamento da Auditoria e Preparação da Check-list	<p>- “E elas são agendadas com antecedência, onde são informados quais são os objetivos da auditoria. No dia da auditoria, os <u>departamentos envolvidos e as pessoas donas dos processos que vão ser auditados, participam na reunião de kick-off com o auditor</u>. Estou a falar disto como auditoria interna e externa. Na auditoria externa nós temos esse planeamento e depois no dia há a reunião de kick-off com os vários owners dos processos e é explicado qual vai ser a <u>metodologia</u>, é apresentada a agenda e é apresentada alguma característica ou algum tipo de informação que o auditor quer que seja previamente recolhida.”</p> <p>- Internas: “A maioria das auditorias são as que existem standard para o grupo e que tem a ver com <u>normas internas da empresa</u>. (...) Normalmente, esses pontos são standards. Estamos a falar de normas standard como a norma <u>S. ou H.</u> (auditoria que audita as condições de trabalho dos colaboradores) e normalmente foca questões de <u>RH, higiene e segurança, ambiente</u>. O S. é a parte mais processual de gestão administrativa.”- Externas: “(..) é direcionado para a norma.”</p>
Condução da Auditoria	- “Avalia tudo como se <u>fossemos certificados pela norma</u> . Avalia procedimentos, fluxogramas de informação, impressos, avalia esse tipo de situações. Simplesmente não é com o objetivo de revalidar a certificação ou não, porque não se aplica.”
Chegar a Conclusões	“O trabalho deles é garantir que nas <u>auditorias externas não existam não-conformidades</u> .”

Atividade de auditoria	K: Mulher, 45 anos, TRH
Planeamento da Auditoria e Preparação da Check-	- “Aqui é muito pegar no nosso processo, no procedimento, e verificar se o estamos a cumprir tal e qual como ele foi descrito. O mesmo é feito com as auditorias internas. Temos auditorias internas que não são planeadas, elas acontecem e chegam à nossa beira a dizer que vamos ser auditados. É uma

<i>list</i>	<i>auditoria surpresa.”</i>
	- “Eu acho que são aqueles <u>departamentos estratégicos e os que estão associados à norma</u> . Obviamente que acaba por bater em todos os departamentos. Se nós temos uma ISO (...) vários departamentos estão interligados para responder à norma. Mas os <u>departamentos estratégicos sim – matéria-prima, são os que são mais avaliados.</u> ”
Condução da Auditoria	- “Isto visa verificar se realmente no dia-a-dia cumprimos regularmente o procedimento, ou se precisamos de ter aqui alguma ação de melhoria.”
Chegar a Conclusões	- “Não foi uma não-conformidade, foi uma ação de melhoria (...).”

Atividade de auditoria	L: Homem, 36 anos, TRH
Planeamento da Auditoria	- “As auditorias seguem um trâmite, que é sempre um planeamento de como vai correr, neste caso será um dia ou dois (...) mas ela é planeada e no fundo há uma <u>check-list dos pontos que vão ser auditados.</u> ”
e	- “É um mix (procedimentos internos e norma ISO).”
Preparação da Check-list	- “Sim. Estamos todos expostos. <u>Não há nenhum departamento que fique de fora do processo de auditoria</u> . Todos são auditados. Em itens diferentes, mas são todos auditados.”
Condução da Auditoria	- “Apesar de haver as <u>ISO e as certificações</u> , existem também <u>normas internas</u> para os quais muitas das vezes estão acima da ISO (...) Abaixo em termos de expectativas, digamos assim. Mas existe essa preocupação de o fazer.”
Chegar a Conclusões	- “Diria que há uma salvaguarda na norma e perceber se os nossos <u>procedimentos internos vão de encontro à norma.</u> ”

Atividade de auditoria	M: Mulher, 37 anos, TRH
Planeamento da Auditoria	- “Nas auditorias externas é divulgada através da própria direção de Ambiente Higiene e Segurança ou da Qualidade de que na data X vão ser auditadas <u>estas e outras direções</u> , e colocam também quais são os <u>processos que vão ser auditados</u> . Em termos de <u>auditoria interna</u> , temos mesmo uma <u>check-list, que aí podemos seguir para saber o que vai ser auditado.</u> ”
e	
Preparação da Check-list	- “Eles verificam se estamos a cumprir os requisitos da norma e depois também se estamos a cumprir os nossos processos internos.”

- *“Há departamentos que são sempre auditados. Por exemplo a parte das operações, que envolve a parte produtiva, a parte do centro de distribuição, a área técnica, os RH que são sempre auditados...”*

- *“Sim, acho que sim (ligados ao produto final).”*

Condução da Auditoria - *“É muito voltada para a norma e para os procedimentos.”*

Chegar a Conclusões - *“Não conformidades não tivemos, mas sugestões de melhoria (...):”*

Anexo 4 – Matrizes Conceptuais de Análise dos Guiões de Entrevista Aplicados

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Fases da Avaliação de Desempenho

Contexto
<p>“ (...) as fases que precedem é a orientação estratégica do grupo.(...) que serve de input para a avaliação de desempenho do ano e do ano seguinte.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)</p>
<p>“O que existe é um modelo, que já está cá há muito tempo. O modelo de avaliação de desempenho, que a meu ver deve ser analisado com as chefias para ver se realmente se adapta ou não à realidade, neste momento não há tempo para se fazer isso. E o chefe avalia consoante aqueles itens que estão lá para serem avaliados, em termos de segurança, em termos de assiduidade, em termos de postura no trabalho (...). Segundo a informação que eu tenho das chefias isso já não se adequa à realidade da empresa.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)</p>
<p>“O processo de DAF tem que estar atualizado durante o ano, portanto na altura em que iniciamos o processo de avaliação de desempenho, esse processo já tem que estar feito. (...) O que há é que quando há uma alteração de função, para uma função não existente então é que teremos de criar uma nova ficha de descrição e avaliação de funções. (...). (C: Homem, 39 anos, DRH)</p>
<p>“Neste momento o processo de avaliação de desempenho que existe é muito superficial, é uma ficha A4 que é preenchida pelas pessoas, pelos responsáveis e pelas pessoas em que fazem a 3 ou 4 questões e há um conjunto de objetivos que cada responsável põe por si e depois fica registado e não há trabalho subsequente porque não é viável trabalhar 600 folhas em papel.” (D: Homem, 38 anos, DRH)</p>
<p>“(…) pode permitir que vá lá e mude. Aquilo é através de cruces, chega lá e altera, mas também propõe novas competências, ou propõe novas formações, ou propõe a saída desse elemento daquela direção e depois na pré-conferência é feita uma análise em conjunto com todos os colegas e pode-se eventualmente ali alocar a um outro, a uma outra direção.” (E: Homem, 60 anos, DRH)</p>
<p>“Sim (considerar as DAF na definição de competências). Será nesse sentido. (...)Por objetivos. (...)Temos casos que têm de ser individuais, e temos casos que têm de ser interdepartamental. Pode não ser do departamento, depende sempre da função. Hoje em dia como temos funções muito transversais, e também das equipas, como trabalham muito na transversalidade, vamos ter que se calhar fazer jogos de equipas.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)</p>
(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Fases da Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“Também. Não só por objetivos mas também por 2 níveis de competências: as core, que são competências que se focam nos valores da organização, como por exemplo trabalho de equipa, liderança, pensar fora da caixa, e tem outras competências mais a nível técnico já muito relacionadas com a função.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“Não. Os RH informam e temos um mapa que acompanha o modelo de Avaliação de Desempenho, para explicar como está o colaborador. Se tem um nível adequado, mais ou menos, o desejável, excede as expectativas... e para que não haja interpretações diferentes, temos um modelo com a explicação de cada uma das avaliações, para ninguém fugir muito na interpretação e uniformizar a avaliação.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

“Em primeiro lugar vamos fazer uma avaliação de competências, ou seja, pegar em todas as DAF's que temos e fazer uma avaliação a todas as pessoas, para ver se estão as pessoas certas, no sítios certos a fazer a coisa certa. Isso vai ser a primeira coisa a ser feita. (...) Claro está, falar com os chefes e com as pessoas. Explicar isso tudo, (...).Exatamente (aplicar as DAF ao instrumento de avaliação.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“Tem que haver uma definição dos objetivos (e isso é em todas as avaliações que de mão-de-obra direta ou indireta, quer administrativos). Temos que definir um plano de desenvolvimento para que fique definido os pontos de melhoria para o colaborador e ficar estabelecido um compromisso entre o colaborador e a chefia no desenvolvimento daqueles pontos. Depois na próxima avaliação, a avaliação começa por fazer um estado daquele plano de desenvolvimento. Se as ações foram feitas, se não foram. Se não foram, se faz sentido fazer novamente ou entretanto mudou alguma coisa e já não faz sentido. Mais nesse sentido.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“Estão! Só que a nossa descrição de funções não é uma descrição de função que vá ao detalhe do comportamento. Vai ao detalhe das tarefas que o colaborador deve executar. E são identificadas algumas soft skills também, portanto não é assim tão detalhada (...). As soft skills e as hard. Temos as duas.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Sim (as DAF são utilizadas na avaliação). Não em todas as funções, mas utilizamos. Não temos é ainda disseminando por todas as áreas.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“ Tínhamos aqui também os diretores envolvidos, mas entretanto os diretores são avaliados pelo formulário da avaliação por objetivos.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Intervenientes

Contexto

“ No final do ano o Grupo define a estratégia para o ano seguinte, depois cada chefia junto com os seus colaboradores e tendo em conta os objetivos que a sua chefia, a Direção de Fábrica definiu, faz a avaliação, define os objetivos por departamento e os individuais para os seus colaboradores e faz a avaliação de desempenho.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

Quando questionado sobre o contributo dos colaboradores a criação de competências: “Sim, a chefia às vezes fala com o colaborador para dar a pontuação. A Eng. A neste caso (...) que me está a ajudar, vai a um colaborador antigo dele e vai ver o que ele faz. Se ele faz aquilo quem entrar de novo tem de saber o mínimo.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“ (objetivos) Sim, participa. Porque a chefia ou a administração define determinados projetos, mas à uma parte que pode ser negociada” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“ (...) os responsáveis de unidade e depois aí as equipas que eles considerem que devem ser envolvidos, nomeados pelos responsáveis para que se reúna a informação toda para o desenho dessas mesmas descrições (DAF). Mas isso era só numa segunda fase, (...) vamos definir essas fases todas para começarmos a reunir com os responsáveis, com quem eles querem que participe (...).” (D: Homem, 38 anos, DRH)

“(...) no departamento na altura tinha um psicólogo e esse psicólogo foi a cada uma das áreas fazer um levantamento muito exaustivo da função e dentro da função chegou à conclusão quais as competências que cada um tinha.(...) fez entrevistas, individuais e aos responsáveis. Portanto eu diria que as competências, são criadas para aquela função e não para aquele individuo.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Sim (entrevistar colaboradores e chefias no decorrer das DAF). Vamos começar ao contrário. Começar por cima e depois ter uma conversa com as pessoas para validar se estão de acordo.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“O próprio e a chefia. Os RH aqui assumem-se como facilitadores, para tirar alguma dúvida conceptual. Mas quem a desenha é a chefia e o colaborador, e dependendo também da importância, da relevância da função na organização, o diretor geral frequentemente tem inputs a dar quanto mais não seja para enquadrar a função na estratégia da organização.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Intervenientes - continuação

Contexto

“Não. Fizemos de acordo com a função, as competências necessárias, aliamos também à matriz de polivalências. Há todo esse encaixe, mas fomos nós que fizemos, embora todos os colaboradores sabem o que é a descrição de funções, o que têm de fazer, e porque é que são ou não polivalentes. Eles têm acesso a toda essa informação. Está afixada na fábrica em vários locais e sabem porque está no nível 1, 2, 3, ou 4. Conseguem fazer o seu seguimento. (...) Sim (a nível de RH), mais estratégica a nível de direção.” **(H: Mulher, 47 anos, DRH)**

“Sim, toda a gente. Já agora atualmente como temos, fazemos sempre com a pessoa uma entrevista, o levantamento de tudo, e depois junto com os diretores e com os chefes fazemos o resumo, e no final a administração aprova. Falamos sempre com as pessoas. É sempre explicado e todo o colaborador novo que entra, recebe sempre uma cópia da ficha individual, onde tem a descrição da função, assina, assina o chefe, e fica com o original.” **(I: Mulher, 30 anos, DRH)**

“Sim (foram entrevistados colaboradores e chefias). Se bem que em termos de departamento de RH, o descritivo de funções acaba por ser um guia, mas nós trabalhamos mais com o que chamamos job competence profile. (...) que também é outra metodologia usada pelo grupo e que serve de orientação quer para quem trabalha no recrutamento, para saber quem deve recrutar, quer mesmo para quem se candidata através de concurso interno para aquela função, ou perceber mais detalhadamente qual é o seu conteúdo funcional.” **(J: Mulher, 31 anos, TRH)**

“Na definição de competências? Não. As chefias participam também. Nós temos uma coisa que se chama o Competence Profile. Para cada função nós estamos a descrever agora, estamos a rever os nossos descritivos, e quem participa é o departamento de RH, as chefias diretas, a chefia da chefia direta e muitas vezes o próprio colaborador. (...) Exatamente (os colaboradores-chave). Participam na descrição e que ajudam a validá-la.” **(K: Mulher, 45 anos, TRH)**

“Sim, sempre. De uma forma formal que o colaborador participar na construção das nossas WES, que são instruções de trabalho (Work Element Sheet), que são no fundo 2 documentos que permitem seguir a rotina do colaborador enquanto tarefas.” **(L: Homem, 36 anos, TRH)**

“Sempre envolvido no processo (na definição de competência como objetivos).” **(M: Mulher, 37 anos, TRH)**

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Tipologias

Contexto

“ (...) utilizamos única e exclusivamente a avaliação da chefia. Este ano começamos a introduzir, na parte das competências, técnicas e comportamentais, a autoavaliação também, ainda está numa fase piloto, foi feito com dois diretores, com a direção Financeira e precisamente com a direção de Recursos Humanos, com o objetivo de no próximo ano, desmultiplicar e transversalizar a todos os outros níveis hierárquicos e direções.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“Só pela chefia!” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“O avaliador pode ser ou não, a chefia, conforme o tipo de funções que está a realizar, pode ser o responsável funcional da área. Ou dentro de cada ficha pode ter várias pessoas a avaliar, porque por exemplo na parte de Higiene e Segurança o responsável de higiene e segurança também vai fazer uma avaliação em certos aspetos que não a chefia.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“ (...) e o processo vai ter várias fases, vai ter uma autoavaliação, (...) uma fase de alinhamento de avaliações com os responsáveis, vai ter uma avaliação com o colaborador e o colaborador ainda vai ter hipótese de ir à Administração caso não concorde com a avaliação que lhe está a ser atribuída.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

“Neste caso, é só a chefia.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Espero que sejam o colaborador, o responsável e a comissão executiva, e o diretor de RH, claro, é implícito.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“O ciclo é anual, e após esse período há novamente uma reunião com o titular da avaliação e o seu responsável. Há primeiro uma autoavaliação e só depois há a reunião com o diretor geral onde se fecham mais uma vez a avaliação do ano.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“Não, ainda não chegamos aí. É só mesmo a chefia que faz.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

“Vamos fazer autoavaliação e avaliação 360. Depois vamos implementar.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Tipologias - continuação

Contexto

“Neste momento só é feita a autoavaliação e depois a avaliação pela chefia. Primeiro a pessoa faz a autoavaliação, normalmente com alguma antecedência, depois a chefia analisa e reúne-se com a pessoa para discutirem a avaliação. Não é participado, não se faz avaliação com pares. Não estamos nesse patamar.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“Existe autoavaliação. Primeiro o colaborador é convidado a fazer a sua autoavaliação. Aquilo que nós dizemos é que deve ser entregue à chefia num prazo máximo até 48 horas antes da data acordada para a avaliação (...).” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Na autoavaliação ele consegue fazer o match e saber se o objetivo pessoal foi cumprido. O objetivo tem que ser "smart", e nisso procuramos ir de encontro. Por exemplo, conseguir x mil peças na máquina durante um determinado tempo. É um objetivo concreto, preciso, mas isso implica um conjunto de fatores que estão à volta para poder concretizar. Desdobrar esse objetivo num objetivo atingível, a chefia tem que saber. Se eu sei que no início do ano tem um budget a cumprir e vou colocar objetivos, também tenho que saber que caminho vou percorrer até lá.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“Em Janeiro são então emitidas as fichas, as chefias fazem uma avaliação. Há direções que também permitem que os colaboradores façam uma autoavaliação, depois a chefia valida, devolvem aos RH para fazermos o registo e o tratamento estatístico, depois é então devolvida novamente às direções para fazerem a entrevista de feedback com os colaboradores.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Frequência da Avaliação de Desempenho

Contexto

“ (...) as fases que precedem é a orientação estratégica do grupo.(...) que serve de input para a avaliação de desempenho do ano e do ano seguinte.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“Uma vez por ano!” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“Depois o trabalho que precede propriamente a avaliação de desempenho é o apuramento das pessoas que estão elegíveis para esse processo, nomeadamente de tempo de prestação de serviço, nós atualizamos como data o 30 de Setembro, ou seja os que entraram após 30 de Setembro já não fazem esse processo, porque nós fazemos sempre reportado ao ano anterior. A partir de Janeiro, Fevereiro começamos a despoletar as avaliações, logo as de 2015 dizem respeito a 2014 mas só a quem iniciou funções até 30 de Setembro. Os que entraram em Outubro, Novembro e Dezembro só irão entrar nas avaliações despoletadas em 2016. À portanto essa validação e o resto do processo está de certa forma automatizado, com o apuramento dos resultados dos anos anteriores. Nas próprias fichas há um cabeçalho com os dados das pessoas e a evolução que teve nos três anos anteriores 2011, 2012, 2013.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“É anual.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“A avaliação de desempenho é anual. O que está a ser definido e pensado é que para os colaboradores que tenham uma avaliação abaixo do requerido vai haver uma avaliação semestral em que vamos fazer um ponto de situação do plano de desenvolvimento que foi desenhado e qual poderá ter sido o progresso da pessoa nesses 6 meses.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

“Nessas duas chamadas fases de avaliação, elas ocorrem ao mesmo tempo, em duas fases muito distintas, digamos as avaliações aos variáveis entre Setembro e dezembro e a dos fixos mais entre janeiro e fevereiro.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Anual, mas realizar um acompanhamento formal a meio do ano, fazendo o ponto de situação com o colaborador.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“Estamos a fazer anualmente. Semestralmente é muito bom mas é muito ambicioso para conseguirmos depois gerir.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Frequência da Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“Sim, anualmente. Poderá haver alguma intermédia para acompanhamento, mas ainda não temos certezas. Pelo menos anualmente será!” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“É feito 2 vezes por ano. Semestralmente.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“Nós temos um sistema de avaliação implementado organização já há algum tempo. Temos como processo que a avaliação é feita pelo menos 1 vez por ano podendo ser mais em algumas circunstâncias a saber: todos os colaboradores contratados a termo são avaliados no limite até 2 meses antes da data termino do contrato, com o objetivo de obtermos informação relevante relativamente à continuidade do vínculo contratual com o trabalhador, ou não. Para todos os colabores que se encontram com contrato sem termo, é feita uma avaliação anual, sendo revista após 6 meses. E sendo revista um pouco para fazer o balanço de como está a correr face ao que foi projetado, se os objetivos estão a ser conseguidos ou não, se houve alterações entretanto daquilo que era previsto, e isto leva também a que possam ter de ser alterados os objetivos.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Mas depende se são contratos a termo, a termo incerto. (...) anualmente temos essa frequência.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“Quando é que os colaboradores não são avaliados? Quando não têm 1 ano completo de trabalho. Se forem admitidos até à 1ª semana de Janeiro, por exemplo, este anos foram admitidos até à 1ª semana de Janeiro de 2015, então em 2016 vão ser avaliados relativamente a 2015, se forem admitidos posteriormente a essa data, já não são avaliados em 2016, são avaliados em 2017, relativamente ao ano anterior. Também se tiverem um absentismo igual ou superior a 40%, também não são avaliados, e os diretores também já estão a par desta situação.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Outputs do sistema de Avaliação de Desempenho

Contexto

“ (...) há a abordagem à formação feita e realizada no ano anterior, se foi eficaz ou não, se foram atingidos os objetivos definidos no início da formação, e a identificação das necessidades formativas para o ano. “ (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“É premiar as pessoas! (...) O meu objetivo principal é ver as necessidades de formação, que está lá em baixo (diz que é obrigatório preencher) e ver também os pontos fortes e pontos fracos do funcionário, onde eu às vezes vou ver o que é que o supervisor diz sobre essa pessoa. As questões de formação, há alguns encarregados que preenchem e outros que não.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“(...) nós estamos agora a fazer upgrade ao processo de avaliação, em que podemos também desencadear um processo integrado de avaliação de competências, indicadores de competência e polivalência. Agora, o que há, o que existe em termos de interligação, é que a avaliação de desempenho também cria registos de competência polivalência. Cria, não avalia. Estamos a dizer que ao fazer um processo de avaliação de um determinado colaborador, a partir do momento em que atinge um determinado nível percentual na função que é indicada em cada uma das fichas, nós vamos refletir na própria matriz de competência/polivalência. E também a outra ligação que tem é com o processo de formação profissional, a avaliação de desempenho serve também de diagnóstico às necessidades de formação, tem esta interligação, emite necessidades para a formação.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“Um será conhecer a nossa população, as pessoas que nós temos, as lacunas que temos em termos de competências, quem são as pessoas que nós temos que estão bem posicionadas e que vão de encontro ao alinhamento e cultura da empresa. Que necessidades de formação e desenvolvimento que nós temos. Identificar as pessoas com talento e com possibilidade de progressão na empresa. Quem são as pessoas que nós temos que são especialistas em determinadas áreas, e que precisam de formação ou de apoio. Quem são as pessoas chave, que se saírem tem impacto e que precisamos de planos de sucessão para a substituição dessas pessoas. Identificar se as pessoas estão enquadradas ou não dentro da estrutura salarial e quem está melhor enquadrado para progressões ou aumentos ou revisões salariais. Há aqui um leque muito alargado de outputs que nós pretendemos retirar deste processo que é a avaliação de desempenho.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Outputs do sistema de Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“O portfólio, serve simplesmente para dar 3 ou 4 sinais, pessoas que estão abaixo das expectativas estabelecidas pela empresa, no patamar seguinte são as que excedem as expectativas ao longo do ano e depois tem uma definição que é dar a possibilidade de esses colaboradores (...) através de formações possam eventualmente ir a um patamar seguinte e progredir na carreira. Essa avaliação também serve para a E e o grupo E todo em si. Exige que todos os elementos da direção tenham estabelecido um substituto para aquela função, (...) em qualquer circunstância que possa ocorrer por uma doença, por um despedimento, por uma saída, etc. Alguém abaixo da cadeia dele pode e está preparado para substituir, portanto há duas posições, uma é eu indico esta pessoa, porque acho que ela tem competências para me poder substituir, mas eu preciso que ela para chegar às minhas competências precise de fazer determinado tipo de formações (...). Posteriormente à pré-conferência, existe uma conferência anual, conferência essa que é a vinda dos responsáveis da E da Alemanha (...) analisa os dados da empresa, vai confirmar todas as propostas que a empresa tem para substituições, para alterações que a pretenda fazer a nível de direções e ao mesmo tempo essa pessoa, como ela tem vindo a ser sempre a mesma, tem um vasto conhecimento de todos os elementos da direção e dos seus trabalhadores, vai dar algumas indicações, sobre o posicionamento que cada um está se concorda ou não concorda, (...) É evidente que depois daí a sua chefia ou a sua direção está à vontade para dentro da avaliação propor todo o tipo de formações que entender para aquele funcionário seja devidamente preparado para a sua função.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“(...)vamos focalizar muito na carreira, em questões relacionadas com o que vamos precisar das pessoas.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“Acho que acima de tudo é orientador. O que fazia com a minha equipa, para garantir que os objetivos macro eram acompanhados, afixava na parede. Porque é a partir dali que desdobramos e fazemos o roadmap para o ano, em ações mais pequenas. É sobretudo orientador e saber o que esperam de mim.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“Tem muito a ver com motivação e acompanhamento, saber se o colaborador trabalhou de acordo com os objetivos, para também identificarmos pessoas dentro da organização em termos de evolução, embora como somos pequenos conseguimos identificar na mesma, mas tem muito o objetivo de formalizar. Saber que pontos são necessários melhorar, que competências têm de ser adquiridas, é muito por aí.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Outputs do sistema de Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“Sinceramente, o principal objetivo é ter a pessoa certa no lugar certo. Acho que temos muitos problemas com isso, porque as pessoas... não sei o que passa. Mesmo ao nível das chefias, veem os problemas, veem as coisas e não são capazes de os tentar resolver ou comunicar a quem está acima. Noto que as pessoas hoje em dia querem é esconder os problemas. (...) Estamos com muitos problemas de comunicação na fábrica, e a nossa necessidade de começar é mesmo devido a isso, para ver se temos as pessoas certas nos lugares certos (...).” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“A avaliação principal, uma parte tem a ver com a tomada de decisão se a pessoa continua connosco ou não, no caso das avaliações de fim de contrato, mas essencialmente aquilo que temos vindo a fazer e continuamos a trabalhar nisso é termos uma ferramenta de desenvolvimento dos colaboradores.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“É traçado um plano de desenvolvimento na avaliação que traça as necessidades de desenvolvimento daquele colaborador, seja por necessidades que ele próprio evidencia como achando que precisa desse suporte, seja porque a empresa identifica que ele necessita dessa situação, seja porque a empresa sabe que aquela área ou aquele colaborador vai crescer para uma outra função, e o crescer pode não ser subir um patamar, mas alargar responsabilidades. Portanto há este triângulo, pode ser a empresa, pode ser o próprio, pode ser o futuro que a empresa lhe reserva a ditar as necessidades de desenvolvimento. Estas necessidades de desenvolvimento podem ser formação, pode ser visitar outras realidades (benchmarking), pode ser conhecer o cliente dele, pode ser passar algum tempo na loja, pode ser formação, pode ser coaching, pode ser... uma série de coisas.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Sim, pode ser progressão horizontal ou vertical. Mas o objetivo da Avaliação de Desempenho também se prende com isso, que é a perspetiva de evolução do colaborador e de enquadramento do colaborador muitas das vezes em áreas distintas, se por acaso ele não tiver a surtir efeito na área onde se encontra. Aí tem que haver uma participação muito forte dos RH e da chefia no seguimento das Avaliações de Desempenho.(...) Procuramos ajustar. Muitas das vezes não com a celeridade que desejamos, mas procuramos fazê-lo.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“O levantamento das necessidades de formação, nós temos um processo muito bem instituído que é aparte da avaliação de desempenho. No entanto quando colocam aqui alguma indicação de necessidades de formação, vamos também juntar a esse processo do levantamento. E aqui sim, o objetivo é darmos indicadores para a gestão de carreiras, para uma promoção interna.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Sugestões de melhoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Contexto

*“(…) a avaliação de desempenho que temos atualmente é uma avaliação de desempenho muito tradicional, portanto é uma avaliação chefia/colaborador, (...) trata-se de algo que requer algum investimento, alguma gestão da cultura e das mentalidades, havendo a oportunidade eu gostava de implementar uma avaliação 360. Não é fácil, às vezes pode não correr tão bem... Obrigada a um nível de maturidade da organização muito forte, que julgo que neste momento ainda não temos. Mas para mim um processo de avaliação de desempenho, deveria ter inputs, de vários níveis e não, só da chefia hierárquica. A outra dificuldade que se encontra num processo adicional de avaliação de desempenho está associada à cultura do país. Nós portugueses também somos um bocadinho assim, temos medo de dizer o que pensamos, e num processo formal de avaliação devemos ser assertivos e dizer frontalmente os aspetos menos positivos! Ah... há essa proteção, e há essa dificuldade, e neste processo mais bilateral às vezes a avaliação, se calhar não é feita da melhor forma, e que depois no futuro pode trazer alguns problemas, quando existem conflitos com trabalhadores. E causa alguns dissabores! Principalmente para a gestão de Recursos Humanos, porque é complicado, quando uma chefia diz “não quero mais trabalhar com este colaborador” (...) e se vê a avaliação de desempenho e tem, uma avaliação positiva ao longo dos anos. Portanto, é algo complicado!” (A: **Mulher, 45 anos, DRH**)*

*“Em primeiro lugar tenho que dar formação a todos, porque eles não sabem o que é avaliação de desempenho, o que está em causa numa avaliação de desempenho, mas é a nível geral. Porque eu também não posso, dar uma avaliação de desempenho a uma administração. (...)” (B: **Mulher, 34 anos, DRH**)*

*“Neste momento o nosso objetivo é reduzir cada vez mais essa incerteza (...). Temos que carregar o sistema, com indicadores mais concretos. (...) vindos do processo e da documentação em geral que temos implementado informaticamente melhor. Podemos justificar o porquê de ser assim, é bom para a pessoa é bom para a empresa e portanto o que faria neste momento era ter criado um sistema mais robusto a nível informático. (...) dá algum trabalho o tratamento desta informação, está um processo muito manual, mas estamos a evoluir no sentido de ter um processo mais informatizado e principalmente também é criar (...) o aspeto da comunicação final do resultado, as pessoas são avaliadas, depois até nós damos uma cópia da avaliação, porque as pessoas querem saber, porque sabem que isto agora é importante para questões de despedimento e também querem estar precavidas, saber onde têm que melhorar, antes não pediam cópia, agora pedem. Já reagem, antes não ligavam muito agora reagem aos resultados, porque durante a entrevista sabem as notas, mas não sabem naquele momento qual é a avaliação final, porque não têm acesso aos outros indicadores.” (C: **Homem, 39 anos, DRH**)*

(continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Sugestões de melhoria ao sistema de Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“o que existe dentro do grupo E e a avaliação que a E tem é exatamente igual para o mundo, e ocorre sempre na mesma altura, eu acho que é uma ferramenta que está de tal maneira explorada que, eu acho que... (pausa) é difícil propor algo.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“(...) Nesta empresa atualmente existem aumentos salariais, e porque não há Avaliação de Desempenho, é esperado de mim o desenho o modelo de Avaliação de Desempenho, já tenho para a equipa de direção e mão-de-obra direta, tenho que perceber melhor a dinâmica e continuar, porque vão avaliar as competências essenciais para a função. Se eu tiver aqui muitas funções distintas, também quero criar um modelo de Avaliação de Desempenho específico, que será feito no final do ano. Vou ter que criar algo de alguma forma quase negociado com os colaboradores (é minha intenção reunir-me com alguns colaboradores chave ou eventualmente o sindicato) para haver um compromisso de todos, quer da empresa quer dos RH, dos colaboradores e da chefia.(...)” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“A experiência tem-me dito que há coisas que acabam sempre por ficar esquecidas numa organização se nós não tivermos alguém dedicado só a fazer isto. A Avaliação de Desempenho deveria ser tão importante como o pagamento dos salários, porque senão deixamos passar e há um processo que se arrasta e as pessoas vão descuidando, porque a curto prazo não traz grandes resultados. Hoje em dia trabalhamos para o lucro, para a rentabilidade... acaba por ser um processo de lucro, mas mais a longo prazo. Não é tão visível.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

“Acho que primeiro é isso, fazer a avaliação das competências, verificar se temos as pessoas certas nos sítios certos, para então definir os objetivos. Será mais ou menos por aí.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“No essencial, o processo penso que está bem. O que acho que acaba por não estar tão consolidado tem a ver com a intervenção dos RH. Ainda temos o processo de Avaliação de Desempenho muito entregue e muito na mão da chefia direta. Como ainda estamos a desenvolver o processo para podermos depois linkar informação e podermos ser mais críticos com a avaliação de desempenho que nos chega, para nós RH é difícil filtrar se aquela chefia por exemplo sabe avaliar pessoas. Podemos no limite chegar à conclusão que aquela pessoa não tem competências para avaliar pessoas. (...) não temos o processo robusto para que nós enquanto RH possamos olhar para as avaliações de uma equipa e questionar os resultados. O nosso objetivo é partir para essa fase. Em termo de timing e de como está construído o processo, penso que é positivo e está bem estruturado.” (J: Mulher, 31 anos, TRH) (continua)

Categoria: Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Sugestões de melhoria ao sistema de Avaliação de Desempenho -
continuação

Contexto

“ (...) Já foi sugerido até por nós, fazermos algumas alterações, porque achamos que a avaliação é muito qualitativa, permitindo muita subjetividade, o que às vezes torna difícil recolher o sumo, mas ao qual nos foi dito que não é possível fazer qualquer alteração. Esse é um instrumento muito baseado em valores (...). Quanto à avaliação que temos no SH, (...) consideramos que para cada competência teríamos ainda que detalhar muito mais os comportamentos. Estamos a fazer neste momento um trabalho grande de caracterizar cada um dos nossos valores através de comportamentos. Quando esse trabalho tiver concluído, quando a organização tiver decidido que um grupo de comportamentos caracteriza exatamente cada um dos valores (...) vamos alterar a avaliação de desempenho para podermos estar alinhados e no fundo termos um retrato da organização, de que forma espelhamos e vivemos os nossos valores, e o que está em desvio, e o que temos de fazer para criar esse alinhamento.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“O nosso próximo passo será informatizar este processo para não ser muito burocrático em termos de documentação. Em termos de AD, não vou dizer que o processo 360 ou outro tipo de métrica nos ajudaria a por um processo de AD perfeito, porque de Avaliação de Desempenho nunca será perfeita, e os 360 são muitas das vezes 359, porque não se volta ao ponto de início, mas eu diria que onde teríamos que apostar mais seria em não passar somente pelos avaliadores, mas pelos avaliados também, no sentido de disseminar informação também para eles, para que se possam treinar mais para que possam responder a um processo de Avaliação de Desempenho.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“Eu acho que o importante é mesmo avançarmos para os objetivos. Acho que sinceramente até o que está a faltar na nossa avaliação, e que de certa forma torna um bocadinho subjetiva. Se calhar ao fim de tantos anos a fazer sempre a mesma avaliação, a própria chefia começa a cair sempre até na mesma avaliação. E realmente é importante introduzirmos aqui um elemento mais mensurável. Fizemos isso recentemente, introduzimos aqui esta apreciação geral que não tínhamos. Acho que agora o que temos de fazer de diferente é realmente partir para a avaliação por objetivos, nem que seja definir um objetivo apenas. Para estas situações de posições mais técnicas, e mais diretas, mas claro que é um processo que demora o seu tempo, é gradual.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Aspetos auditados no sistema de Avaliação de Desempenho

Contexto

“ (...) na minha ótica também é uma falha, porque em sede de auditoria, quase sempre analisam dois pontos unicamente, não se preocupam tanto com a concretização dos objetivos e com a avaliação do colaborador ao longo dos anos, mas sim, com dois pontos principais: formação portanto, se foram identificadas necessidades formativas e se as ações de formação que o colaborador realizou foram eficazes ou não, se há uma avaliação da eficácia; com os requisitos funcionais ou seja há a análise funcional, com a identificação de competências, e se essas competências estão validadas, em termos de avaliação de desempenho.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“Estou aqui, vai fazer dois anos, normalmente os auditores quando vêm cá, querem ver Planos de Formação. A avaliação de desempenho perguntam-me sobre a avaliação de desempenho, eu mostro-lhe, verificam se está ou não assinada pelo funcionário e acaba por aí, não vão ao fundo da questão, não! (...) Esta auditoria dá muito valor ao desenvolvimento humano que é a parte da formação, da avaliação da eficácia da formação, dos meus indicadores de absentismo e rotatividade, o que é que eu faço para melhorar isso, a questão da avaliação, não. Perguntam só se é feita, se fazemos, digo que sim, mostro-lhe o formulário, mostro se está assinado ou não pelo colaborador e fica por aí.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“Primeiro se é realizado, depois se fazemos querem ver as fichas, qual é a nossa explicação do processo, qual é o nosso procedimento de avaliação, em que altura do ano é feita essa avaliação, como medimos. E posteriormente perguntam o que é que fazemos com os resultados. Eles questionam isso e mais nada. Se realmente emite resultados para o plano de formação, para as competências, para que processos mais, neste caso tenho que dizer para o processo administrativo da renovação contratual e para os aumentos salariais.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“Eu em termos de qualidade, nunca tive a qualidade a chatear-me por causa da avaliação de desempenho. Normalmente focam-se muito na formação, eficácia da formação, no acolhimento, mas como nós não temos indicadores de avaliação de desempenho nas nossas métricas da qualidade eles não se têm focado nisso. Eu por exemplo na minha antiga empresa sei que tinha uma taxa em que tinha de cumprir pelo menos 40% da avaliação de desempenho e tinha indicadores internos em que tinha de ter não sei quantas pessoas de talentos, não sei quantas pessoas de gurus, mas aí eles auditavam e questionavam nesses temas. Nesta fase a qualidade quase não intervém, nem questiona relativamente à avaliação de desempenho.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Aspetos auditados no sistema de Avaliação de Desempenho -
continuação

Contexto

“Nós temos duas avaliações, temos uma avaliação ou uma auditoria que é feita anualmente pela APCER, essa auditoria é uma auditoria ao sistema. Os recursos humanos são sempre auditados sobre os funcionários que foram admitidos, se quando são admitidos são dentro dos requisitos da descrição de funções para o qual o cargo exige se tem as habilitações de acordo com o descritivo e análise de funções, se tem determinado tipo de itens que a descrição de funções exige, posteriormente temos também, uma auditoria da Ex, digamos que temos uma direção específica para fazer auditorias às empresas. São auditorias que não vão muito direcionadas para as avaliações, digamos que as auditorias normalmente, (...) é o enquadramento da empresa, sector em que está inserido, o que produz, o que fabrica e vai verificar se os seus colaboradores ao longo do ano foram fazer formações específicas e enquadradas dentro de, descrição de funções que tem.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Habitualmente trabalham com RH e é dentro dos RH que fazem as questões. Depois eventualmente, se a função tiver algo de importante e que vejam alguma competência... costumam pegar por exemplo na qualidade. Eventualmente podem chamar a atenção que na qualidade poderia ser preciso abordar ou melhorar alguma competência.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“O auditor começa um pouco antes. O auditor pergunta-me se houve mudanças na organização. Se alguém saiu, se foi substituído, se houve promoções, e se sim pede para ver a descrição da função e a avaliação de desempenho. A Avaliação de Desempenho é pedida também aquando da verificação do plano de formação. Quando me pedem o plano de formação perguntam quais são os inputs, e como há o levantamento de necessidades, sendo através da AD, pedem para ver a AD, se existem registos de necessidade de formação, se forem contempladas no plano de formação, se forem executadas, e se houve eficácia.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“O que costumam questionar é se nós já fazemos, se temos o processo devidamente implementado, que é um processo que vamos implementando. Mostramos formulários, aspetos que avaliamos, mas perguntam muito nessa base. Se fazemos, como está ligado com a motivação, etc.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Aspetos auditados no sistema de Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“Sim, eles perguntam sempre (formulário de avaliação de desempenho). Mas é um tema que se aborda, até porque temos isso sempre como objetivo. Todos os anos definimos objetivos para o ano, e eles depois verificam se cumprimos ou não. Esse objetivo está lá há anos! (...).” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“Normalmente pedem para ver os impressos e para evidenciarmos que a tomada de decisão quer de continuação quer de saída de um colaborador que foi assente num processo de avaliação de desempenho. Normalmente, na auditoria não detalham tanto a questão se foi definido um plano de desenvolvido ou se foi avaliado. Não vão assim ao detalhe da avaliação em si. Normalmente, auditam mais a parte processual. Como temos um procedimento que diz que usamos aqueles documentos, que fazemos a avaliação naqueles timings, no fundo o que eles querem confirmar é que efetivamente aquilo está a acontecer e existe. É mais essa parte processual que eles auditam.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“Pedem para ver: o vínculo contratual versus as decisões que foram sendo tomados de renovação ou não, e pedem o suporte que deu origem a essa decisão, que por regra é sempre uma avaliação de desempenho. (...) A auditoria quando é feita, é escolhido aleatoriamente um conjunto de colaboradores, são questionados pessoalmente esses colaboradores se fazem ou não fazem a avaliação de desempenho, se têm conhecimento ou não da sua avaliação, se têm uma cópia ou não da sua avaliação, se têm conhecimento de qual foi o parecer final que lhes foi dado, e se participaram ou não na construção do plano de desenvolvimento. De seguida pedem aos RH o processo do colaborador, e a seguir pedem as evidências face ao plano de desenvolvimento detalhado para o colaborador e pedem evidências de que aquilo aconteceu ou não. Questionam também a chefia, muitas das vezes, de como corre o processo, como foi feita, porque é que foi definido aquele plano de desenvolvimento com o colaborador, isto é feito muitas vezes entre chefia, colaborador e recursos humanos.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Das auditorias que eu tenha participado, o auditor parte de um processo pelo qual a empresa nos define, e vamos de encontro ao procedimento que é implementado pelo grupo. A esse detalhe não lhe sei dizer se o auditor de alguma forma questionou esse padrão (construção do processo de avaliação de desempenho).” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“(...) em termos de auditorias externas, é muito esquecida. (...) é mais a nível se foi realizada ou não foi realizada. (...) Também sinceramente não é um processo que é muito avaliado nas auditorias internas. Também isso incide mais a nível da formação profissional.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Auditoria ao Sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Feedback à auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Contexto

“Não há esse feedback. Centralizam-se só nas não conformidades. Portanto, na entrevista de auditoria eles vão muitas vezes sugerindo pontos de melhoria, às vezes uma ou outra ferramenta, e em relatório final identificam as não conformidades, os pontos fortes (...) por exemplo, numa auditoria, não no âmbito da avaliação de desempenho, mas dentro da área de Recursos Humanos porque a Segurança está dentro da minha direção, (...) foi por estabelecer um contrato com uma empresa especializada” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“Avaliação de Desempenho não fala. (...) Deram sim feedback de melhoria, que foi colocar a formação no programa RH, não é. A melhoria que eles dizem é aplicar isso tudo, e pôr tudo no programa, avaliações de desempenho, desde self-service (...)” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“Precisamente quando nós não fazíamos a ligação tão direta da avaliação de desempenho com o Plano de Formação. Houve uma fase que só utilizamos a parte da avaliação para as renovações salariais e para as renovações de contrato. E eles acharam que devíamos também, já sabíamos dessa situação e temos que melhorar aí, a ligação da avaliação e da formação e a avaliação com as competências, que eles já sugeriram isso em outras auditorias, foram as sugestões que fizeram, em concreto é isso. (...) Estavam a dizer que devia haver uma melhor integração, não ter em separado como temos atualmente a matriz de polivalências e competências, está desfasado deste documento e não emitir... sem estar a emitir nada para o resultado final. Está antes do módulo de competências e polivalências mas que não está a influenciar esta percentagem da avaliação e que no fundo é isto que vai valer no final, é esta percentagem da avaliação de desempenho.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“(...) às vezes os auditores são engenheiros, nem percebem nada de recursos humanos, às vezes dão algumas sugestões mais pessoais. Algumas vezes são relevantes, outras nem por isso. Obviamente que ouvimos, estamos sempre recetivos a novas sugestões, às vezes não são relevantes, é um bocado superficial o que eles dizem, às vezes dão sugestões mais da experiência que têm noutras empresas do que propriamente por experiência própria. Nesse sentido, ouvimos, percebemos, mas só se for algo com impacto muito positivo para a empresa é que nós avançamos com ela.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

“(...) a Ex, não reconhece na auditoria da APCER um parceiro para sugestões de alteração da avaliação que tem já definida, portanto não é um parceiro estratégico para a avaliação. O grupo E tem parceiros específicos para esse tipo de ferramenta (...)” (E: Homem, 60 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Feedback à auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho -
continuação

Contexto

“Habitualmente não temos nenhum apontamento em especial relativamente aos RH. Talvez porque as competências das pessoas que estão relacionadas com o processo devem estar bem, e portanto não existem referências sobre isso.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“Sim dá! Se pedir a Avaliação de Desempenho de algum colaborador, que imagine que por algum motivo não temos - o processo de Avaliação de Desempenho é quase um processo de perseguição, temos timings mas os RH têm que andar sempre atrás de determinados colegas! Todos os anos é sempre mais ou menos parecido. Caso aconteça isso, por sorte ou azar o auditor pediu a Avaliação de Desempenho e não temos, fazem referência no fecho. Agora olhar para o documento e avaliar, nunca me aconteceu. O auditor nunca fez a abordagem de olhar para a estrutura do documento, agora não sei se é por o documento que tenho utilizado ser razoável e estruturado, mas nunca fizeram essa a avaliação, nem para bem nem para mal. É mais o conteúdo e menos a estrutura.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“Sim, porque como auditam muito os clientes, acabam sempre por nos trazer experiências de outros clientes, e nós vamos também melhorando. Por exemplo nas polivalências é engraçado porque foi daquelas coisas que demorou imenso tempo a desenvolver uma coisa que seja de fácil interpretação e visualização, que toda a gente entenda, e que de vez em quando aparecem clientes que nos dão sugestões de melhoria, e se possível vamos adaptando.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

“Não... eles adoram sempre tudo que nós temos! Gostam sim. Ainda agora tiveram aqui a ver ao pormenor a parte de avaliação por objetivos e gostaram muito, do modo como está feito, como a informação chega às pessoas, mas não dão grandes sugestões, provavelmente também por não termos nada em concreto. Acho que é por isso. Se tivéssemos acho que seria diferente e dariam sugestões. (...) Se fosse um requisito de norma obrigatório, se calhar vinham explorar isso tudo.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“Aquilo que nós temos, o processo está robusto e está controlado, portanto não temos por regra nada... a avaliação é assinada por ambas as partes, o colaborador fica com uma cópia, o processo de desenvolvimento é acompanhado pela empresa e pelo colaborador também, quando existe proposta por exemplo de atualização salarial ou crescimento para uma outra função, a avaliação é tida em conta, portanto não é feito nenhum comentário em termos de alguma ação de melhoria, não. Pelo menos que tivéssemos até ao momento, não!” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

(continua)

Categoria: Auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Feedback à auditoria ao sistema de Avaliação de Desempenho - continuação

Contexto

“Até ao momento traria se fosse em alguma ação de melhoria. Mas até ao momento não tivemos nenhum feedback nesse sentido. O processo é sempre feito em autoanálise pela organização que tenta melhorar. Neste momento conto que a partir do próximo ano consigamos já ter o processo diferente em termos de RH. Não o processo - a ferramenta, em termo de shop floor, muito ligada a comportamento.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Do conhecimento que tenho nessa área, o auditor pode fazer um ou outro reparo como indicação, nunca no sentido mandatório, e depois poderá surgir no relatório final uma recomendação, não no sentido de alterar nada, porque muitas das vezes o auditor também o faz porque faz que tem a montante um conjunto de procedimentos, mas se vir que há algum desvio faz esse reparo e essa recomendação. (...) Não...honestamente não. Uma recomendação pode derivar depois num ajuste, mas que tenha assim conhecimento de causa, que tenham sido alterados procedimentos, não tenho essa percepção.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“Neste caso não temos grandes informações. Posso dizer-lhe em termos gerais... o que eles costumam sempre dizer no final nas auditorias é que a M tem todos os processo muito bem instituídos e que vêm que efetivamente está tudo a funcionar corretamente.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

Subcategoria: Estratégias do Auditor

Contexto

“No caso das auditorias de sistema de qualidade, muito focada no cliente e em requisitos técnicos. Nas auditorias de cliente igual. Nas auditorias internas, financeiras e de controlo interno, sim, baseiam-se em processos chave para a organização.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“Sim, um mês antes a Engenheira da Qualidade envia uma check-list para quem vai ser auditado. (...) Normalmente pega nos pontos não conformes e este ano vão ver isso. Basicamente é assim que funciona, e depois disso vão ver outras coisas. Mas o planeamento é com a qualidade.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“ (...) auditorias (...) qualidade, a da segurança, a do ambiente, dos acidentes graves, da investigação e desenvolvimento. Agora temos muitas normas, temos várias auditorias, essas são planeadas. Há um plano de auditoria, que nos é enviado previamente, sabemos o que é que vai ser auditado, mesmo nos 5'S também sabemos através das grelhas de auditoria 5'S (...) mas não sabemos quando é que eles cá vêm, é uma surpresa. (...) Aparecem aqui na portaria e começam a fazer auditoria surpresa, nós sabemos os itens que têm de ser, aí o plano é sempre o mesmo.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“ (...) há uma política interna de qualidade, já vão os procedimentos e os processos definidos e cada unidade sabe os seus e quando alguém troca o responsável de qualidade tem a responsabilidade de transmitir essa informação para garantirmos que vai ser cumprido.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

“Basicamente é sobre a norma. (...) Acredito que os auditores, eles próprios tenham a sua check-list, mas para eles próprios trabalharem, portanto enquanto estão a fazer auditoria, mas nós não temos conhecimento dessa check-list.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Sim. Se for o caso da ISO, sim. (...) Depois durante a auditoria surgem outras questões, e até outras práticas de outras empresas, e é natural que exista sempre uma participação de questões que podem sair da norma, por comparação com outras empresas do ramo.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“Já tivemos auditores que separaram as auditorias como também já tivemos auditores que as integraram. (...). Se é cliente alemão nota-se nitidamente que há introdução de outra abordagem, porque têm outras normas. É um pouco variável. Há uns anos atrás dava perfeitamente para perceber que a check-list era muito da norma. Hoje já não é tanto assim. Já houve novos acrescentos, tem também muito a ver se é um auditor que já nos conhece, aquilo que ouviu no ano anterior vai fazer a ligação com a realidade atual.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

Subcategoria: Estratégias do Auditor - continuação

Contexto

“Se for ISO, eles têm de cumprir os pontos da norma ISO. Se for cliente, são as normas do cliente. Já trazem tudo pronto. Isto porque cada cliente da indústria automóvel rege-se por uma norma, por exemplo a VW é a VDA, e nós já sabemos que trazem essa check-list e todos os pontos são abordados. Nós também temos formação nisso e é isso que eles auditam. É tudo muito planeado. Chegam e vão auditar de acordo com uma norma.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

“São as duas coisas. É claro que a norma tem que ser verificada, como é obvio, mas adaptam muito aos nossos processos e procedimentos.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“Nestas auditorias, normalmente audita as pessoas envolvidas nessas temáticas. Depois como há sempre um vertente que é o colaborador, depois eles selecionam aleatoriamente quais são os colaboradores de que áreas vão falar. Normalmente essas auditorias, querem sempre ver um pouco as instalações, conhecer a fábrica, e enquanto visitam dizem que querem falar com uma pessoa da área que estão a visitar. Isso acontece na fábrica e em funções de suporte. E fala diretamente com o colaborador. Normalmente não estamos presentes e após a conversa o auditor dá feedback.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“Eu acho que são aqueles departamentos estratégicos e os que estão associados à norma. Obviamente que acaba por bater em todos os departamentos. Se nós temos uma ISO qualquer, vários departamentos estão interligados para responder à norma. Mas os departamentos estratégicos sim – matéria-prima, são os que são mais avaliados.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“É um mix. Diria que há uma salvaguarda na norma e perceber se os nossos procedimentos internos vão de encontro à norma.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

Eles verificam se estamos a cumprir os requisitos da norma e depois também se estamos a cumprir os nossos processos internos.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

Subcategoria: Estratégias do Auditado

Contexto

“Porque eu vejo e entendo sempre a auditoria como uma mais-valia, para identificarmos situações que podemos melhorar e às vezes, o auditor ajuda a resolver situações que internamente, por vezes não são resolvidas. (sorriso) Eu costumo dizer que problema de orçamento, ou por isto ou por aquilo, às vezes um ponto de melhoria resultante de uma determinada auditoria pode ajudar.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“É, nós temos a nossa política, o que vier de novo é bem-vindo. E logo eles que vão a várias empresas auditar têm outro Know-how que nós não temos aqui, ou então da experiência anterior das pessoas, é sempre bem-vindo.(...) É uma mais-valia, há sempre coisas a inovar, eu vejo isso com bons olhos. Esse caso desse auditor que me disse para analisar uma rotatividade estratégica.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“Os auditores também passam por todo o tipo de indústrias, e que veem o tipo de soluções já existentes noutras empresas, conforme olham na nossa e se calhar levam daqui para outros sítios, e isso para nós é sempre uma mais-valia essa experiência.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

“Não. Acho que é mais importante para unidades de negócio, se calhar para departamentos que não tenham muita maturidade e têm que ter alguma entidade externa a controla-los ou assim. Mas se for um departamento que já tenha maturidade e se tiver os seus próprios critérios, os seus próprios indicadores e se tiver o reforço da administração para o seu cumprimento. (...) digamos que é importante colocarmos alguns aspetos chave legais (...), nunca tive nenhuma não conformidade, nem tive nenhuma chamada de atenção, portanto nesse sentido na parte em que eles controlam RH é muito superficial.” (D: Homem, 38 anos, DRH)

“Um parceiro, fundamentalmente. (...) Muitas das vezes o auditor vai dando sugestões de melhoria e essas sugestões não significam que ele considera uma não conformidade, pode dar indicações muito importantes no nosso dia-a-dia nos recursos humanos e pela experiência que eles trazem de outras empresas, e em fim, até melhoramos o processo em que estamos trabalhar e isso é portanto, um parceiro.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Vamos sempre discutindo e reavivando alguma ou outra situação (...) há sempre uma melhoria de um inquérito ou de outro item, porque os auditores também são diferentes e o que apareceu no ano anterior não é o que vem agora, e no fundo se calhar não só seguindo a norma ISO 9000, mas o facto de ter outras práticas com outras empresas.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

Subcategoria: Estratégias do Auditado - continuação

Contexto

“Já (ocultar informação). Mentir nunca menti. Se ele me pede alguma coisa... nem faço coisas na hora, rasurar ou... não. Mas se souber que tenho ali alguma falha e o auditor não pedir, também não lhe dou, e tento nem me aproximar do tema, claro.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“A estratégia é mostrar apenas aquilo que pedem. Se perguntarem se faço avaliação da eficácia da formação, eu digo que sim. Mostro o formulário, não lhe mostro o plano de formação. É por aí que devemos sempre lidar. Às vezes podemos não estar a mostrar o que ele quer, e podemos ter uma não-conformidade. Temos que ter algum cuidado com aquilo que dizemos. Por muito que se conheça o auditor, é mostrar apenas aquilo que ele pede. Só se explica se ele perguntar.” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

“Um parceiro. Sinceramente vejo mesmo como uma mais-valia. Em primeiro lugar vem verificar se temos o nosso trabalho feito, e se houver alguma coisa errada, é para isso que ele cá está. É para alertar e dar sugestões de melhoria. Se houver alguma coisa errada não é em consciência, é porque realmente escapou. Sim (negociar)... aceitam muito bem. Até podemos estar ali quase com uma não-conformidade, mas de lhe conseguirmos dar a volta... provar por outra via, ou algo do género, eles aceitam. Dá para equilibrar a situação entre o que a organização faz e aquilo que o auditor está à espera.” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“Crítico não é. Vejo sempre a auditoria como um processo de melhoria e acho que é sempre importante termos outras pessoas que não aquelas que executam, olharem para os processos e questionarem e darem uma opinião crítica e muitas vezes dizerem porque é que fazemos dessas forma e não doutra. É muito mais fácil para quem está de fora perceber e colocar questões do que quem está envolvido no dia-a-dia com esse trabalho. Por isso vejo sempre a auditoria como uma mais-valia.” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

(continua)

Categoria: Estratégias Adotadas por Auditores e Auditados

Subcategoria: Estratégias do Auditado - continuação

Contexto

“Depende muito do auditor e da postura do auditor. Nós temos auditores que são meramente procedimentais, isto é, a norma diz, logo não quero saber e tem que ser assim. E esses sinceramente, não acho que ajudem muito. Mas temos aqueles auditores que tentam perceber o processo, tentam perceber o contexto e tenta, aplicá-lo à norma. E muitas das vezes dizendo que aceitam porque realmente isto corresponde a vários critérios, e considera que temos o processo controlado e perfeitamente balizado. Quando isto não acontece, é de pouca utilidade, parece muito burocrático. Cumpre ou não cumprir. E nós temos de cumprir, mas muitas das vezes eles podem dar um outro parecer e perceber também quem cada empresa tem uma realidade diferente. (parceiro) E até posso definir com ele o que pode ser feito para melhorarmos mais aquela ação de melhoria, ou termos aquela indicação ou observação do que podemos fazer. E muitas vezes é discutido entre um e outro o que temos. Alguns são só para fazer o trabalho porque têm mesmo que auditar. Portanto é mais um requisito.” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“Não. Encaramos sempre como um processo de melhoria contínua. Fomos criados a trabalhar nesse sistema e faz parte da nossa filosofia de empresa. (...) É importante porque traz sempre para além de nos poder equiparar e fazer de nós competidores saudáveis com as outras unidades, é um processo perfeitamente natural para o qual nós estamos... faz parte das nossas rotinas.” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“Tudo depende de como o auditor pega na auditoria. Há aqueles auditores que fazem questões muito abertas e nós aí falamos de tudo e mais alguma coisa, e há aqueles auditores que estão muito focados. E damos todas as respostas às questões que o auditor está a colocar.” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Categoria: Tipos de Abordagem nas Auditorias de Recursos Humanos

Subcategoria: Abordagens das Auditorias de RH

Contexto

“Depende das auditorias, se for a tal auditoria de 3 semanas, é tudo auditado dentro dos Recursos Humanos, tudo, todos os processos. Payroll, dentro do payroll, salários, horas extra, ausências, validação das contas de trabalhador, com as transferências bancária, autorizações, formação, avaliação de desempenho, funções... tudo, tudo, tudo. Em termos de auditoria sistema de qualidade é avaliado o processo de comunicação, a formação e a parte funcional e desempenho, mais associado às funções e a formação. Nas auditorias de controlo interno e financeiro, nas auditorias de cliente, formação, basicamente. O que querem ver é se o operador tem competências e se estão qualificados para o projeto e para o processo de fabricação. As auditorias financeiras e de controlo interno, basicamente, validam as questões de ambiente, segurança e higiene e payroll. Essas sim, as compensações, os salários.” (A: Mulher, 45 anos, DRH)

“ (BSC) É um mapa, de estratégia da empresa. Em que há reuniões, semestrais com a administração. Onde nós temos os nossos indicadores por departamento, existe uma meta a traçar com aquele indicador, e durante o ano tem que se tentar cumprir essa meta. Basicamente é isso. (...) Ele tem acesso a isso.” (B: Mulher, 34 anos, DRH)

“(...) vê o acompanhamento mensal dos indicadores e vê quando fogem dos objetivos, que medidas é que se tomaram para o caminho do verde. (...) Veem só a questão interdepartamental, depois vê como isso se reflete nos objetivos gerais, é mais a questão das vendas, é mais por aí, se estão dentro do objetivo ou não, vão ver a cada departamento, o absentismo estava previsto 2% e chegaram aos 3%, o que é que fizeram para reduzir. Eles não fazem muita a ligação, qual a influência no objetivo final da organização, das vendas. Não, isso vão mais ao pormenor da coisa e não ao alinhamento, pode haver uma ou outra situação, mas de resto.” (C: Homem, 39 anos, DRH)

Quando questionado sobre o alinhamento das práticas com a estratégia: *“Eles questionaram uma situação ou outra, mas mais por curiosidade e não para cumprimento da norma. (...) Foi dessa da formação, em que eles sabiam que nos estávamos a ir para um certo caminho e questionaram os RH para saber o que estavam a fazer para acompanhar essa necessidade, mas sempre numa vertente de curiosidade e nunca de crítica, porque não era uma das vertentes que estava a ser avaliada no processo.” (D: Homem, 38 anos, DRH)*

(continua)

Categoria: Tipos de Abordagem nas Auditorias de Recursos Humanos

Subcategoria: Abordagens das Auditorias de RH - continuação

Contexto

“No caso dos auditores da APCER não, no caso dos auditores do grupo E sim. Porque é uma auditoria que se foca, eles chamam uma auditoria da área financeira. A área financeira abrange 3 ou 4 direções, e vão verificar todos esses passos está a ser cumprido os requisitos relativamente à segurança social, às admissões dos trabalhadores, n situações, se a próprio grupo E tem as suas normas, formatadas, eu diria que nós praticamente não temos que inventar nada, só temos é que com os alemães seguir o caminho, porque se nos pomos a inventar está tudo estragado. Têm tudo esquematizado, estão sempre a fornecer diariamente informações, a dar ferramentas. Não vamos inventar, porque normalmente as coisas saem sempre erradas.” (E: Homem, 60 anos, DRH)

“Neste momento chamaria funcional, a passar para o estratégico. Nota-se que hoje em dia a auditoria já está mais alinhada com a estratégia da empresa. Pensando bem até diria que seria mais estratégico, porque eles alinham muito o próprio negócio com as funções dentro das organizações, para efetivamente a empresa ter o resultado que espera.” (F: Mulher, 56 anos, DRH)

“Não. Pode haver anos em que não pedem processo nenhum de recrutamento de seleção, por exemplo. Descrição de função, pedem quase sempre, formação também. A avaliação da eficácia, é sagrado. Por exemplo, uma coisa que noto: há cerca de 15 anos notava que me pediam os procedimentos todos que tinha e mais alguns, queriam ver o procedimento, se a Avaliação de Desempenho estava no procedimento. De há 10 ou 5 anos para cá já ninguém quer saber se eu tenho o procedimento ou não, a não ser a avaliação da eficácia da formação, esse querem sempre ver. Esse tem sido o enfoque.” (G: Mulher, 49 anos, DRH)

“Neste momento ainda é mais funcional. Já começa a ser também estratégica, aquela situação de estarmos alinhados com a estratégia da empresa (e estamos), mas geralmente todas as auditorias que temos ainda são muito, e acho que vai continuar a ser, funcionais. Garantir ao cliente que tudo funciona como ele espera, analisando todas as etapas de todos os processos. Claro que também já é estratégica - temos que estar alinhados com a estratégia da empresa. Se há projetos a arrancar sabemos que temos de contratar pessoas ou planear formação, temos que adaptar as suas competências à estrutura da organização. Já existe essa preocupação, mas em termos de auditoria é muito funcional em todos os níveis. O objetivo é verificar se realmente funcionámos ou não!” (H: Mulher, 47 anos, DRH)

(continua)

Categoria: Estratégias adotadas por auditores e auditados

Subcategoria: Abordagens das Auditorias de RH - continuação

Contexto

Quando questionado sobre o alinhamento das práticas de Recursos Humanos: “*Sim, sim! Isso, perguntam e podem para ver e tentam perceber. Pelo menos o auditor que vem cá é muito perspicaz. Como já nos conhece bem... acho que é muito importante o auditor conhecer a empresa. E se não conhece bem, se é a primeira vez, tentar conhecer e saber, senão depois podem ser enrolados pelos auditados, coisa que é muito fácil. Se nós percebemos que o auditor não percebe nada disto, é muito fácil orientar noutra direção, é mesmo assim!*” (I: Mulher, 30 anos, DRH)

“*Estamos a falar de normas standard como a norma S. ou H. (audita as condições de trabalho dos colaboradores) e normalmente foca questões de RH, higiene e segurança, ambiente. O S. é a parte mais processual de gestão administrativa. Se temos legalmente todos os documentos, validam o processo de recrutamento, avaliação de desempenho, auditam mais o suporte escrito que tem de haver nos processos de gestão administrativa de RH. No fundo as evidências.*” (J: Mulher, 31 anos, TRH)

“*Não (verifica o alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia). Até porque acho que o auditor está muito focado e parcializado. Não vem na perspectiva de consultor. Vem numa perspectiva de verificação dos requisitos. Temos é uma auditoria do grupo que às vezes aborda essas questões. Mas é uma auditoria do grupo. (...) Podem é questionar, se temos isso planeado como estamos a tentar agora fazer para responder a essas necessidades. Mas não é uma coisa muito normal!*” (K: Mulher, 45 anos, TRH)

“*Existem indicadores e métricas para os quais temos... e estou-me a recordar de um determinado tipo de auditoria, por exemplo na área do line grading. Existe nessa auditoria um plano já pré-estabelecido com um conjunto de questões que nos vão sendo pontuadas. Se tivermos por exemplo, de 1 a 5 num determinado padrão, nós utilizamos percentagens. Nessas percentagens procuramos enquadrar com a pergunta que o auditor nos faz e dizemos se estamos por exemplo a 60 ou 70% desta questão. Depois o somatório é que nos vai dar o nosso balanço. O custo/benefício é no fundo o enquadrar a nossa escala com a escala do auditor.*” (L: Homem, 36 anos, TRH)

“*Eles não costumam auditar muito a parte administrativa. Não se focam muito nessa área, é muito raro. Então o processamento salarial, muito menos! Eles costumam focar mesmo na parte do desenvolvimento.*” (M: Mulher, 37 anos, TRH)

Anexo 5 – Transcrição da Norma ISO 9001:2008

Este anexo contém a transcrição do capítulo da norma que aborda a Gestão de Recursos Humanos.

6 Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

A organização deve determinar e proporcionar os recursos necessários:

- a) para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a sua eficácia;
- b) para aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

O pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade com os requisitos do produto deve ter competência com base em escolaridade, formação, saber fazer e experiência apropriados.

NOTA: A conformidade com os requisitos do produto pode ser afetada direta ou indiretamente pelas pessoas que realizam qualquer tarefa dentro do sistema de gestão da qualidade.

6.2.2 Competência, formação e consciencialização

A organização deve:

- a) determinar a competência necessária para o pessoal que desempenha trabalho que afeta a conformidade dos requisitos do produto;

b) onde aplicável, proporcionar formação ou empreender outras ações para atingir a competência necessária;

c) avaliar a eficácia das ações empreendidas;

d) assegurar que o seu pessoal está consciente da relevância e da importância das suas atividades e de como as mesmas contribuem para serem atingidos os objetivos da qualidade;

e) manter registos apropriados da escolaridade, formação, saber fazer e experiência (ver 4.2.4).

6.3 Infraestrutura

A organização deve determinar, proporcionar e manter a infraestrutura necessária para atingir a conformidade com os requisitos do produto. A infraestrutura inclui, conforme aplicável:

a) edifícios, espaço de trabalho e meios associados;

b) equipamento do processo (tanto *hardware* como *software*);

c) serviços de apoio (tais como transporte, comunicação ou sistemas de informação).

6.4 Ambiente de trabalho

A organização deve determinar e gerir o ambiente de trabalho necessário para atingir a conformidade com os requisitos do produto.

NOTA: O termo “ambiente de trabalho“ diz respeito às condições em que o trabalho é realizado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, humidade, luminosidade ou condições atmosféricas).