

**MESTRADO**  
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

# **Avaliação de Desempenho: Estudo de caso numa empresa da indústria química**

Jéssica Pereira Andrade

**M**

2022

**FACULDADE DE ECONOMIA**

---

Avaliação de Desempenho: Estudo de caso numa empresa da indústria química

**Jéssica Pereira Andrade**

---

Dissertação  
Mestrado em Economia e Administração de Empresas

---

Orientada por  
**Carlos Cabral Cardoso**

---

2022

## **Agradecimentos**

A elaboração da presente dissertação foi, certamente, um desafio que envolveu o apoio e o incentivo de várias pessoas a quem tomo nota de apreço e dedico os meus agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, especialmente aos meus pais e irmã, primo Jil e padrinhos, que sempre me incentivaram a alcançar os meus objetivos. Agradeço o apoio incondicional que me deram, que me reconfortou em tempos menos bons.

Ao meu namorado, Diogo, agradeço por todo o carinho, compreensão e sobretudo dedicação, que me ajudou a superar as dificuldades encontradas, tornando-se no meu porto de abrigo. És incansável.

Aos meus amigos, que considero família, tenho a agradecer pela preocupação, força e incentivo na conclusão deste percurso, com um obrigada especial para a minha, desde sempre, fiel amiga Sofia, companheira de todas as aventuras.

Aos meus amigos, Tiago e Luís, colegas de mestrado e parceiros de estudo, obrigada pelo companheirismo durante as horas de estudo e partilha de conhecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso, agradeço toda a sua disponibilidade, partilha de conhecimento, motivação e conselhos para a realização deste estudo.

Agradeço também à empresa que me acolheu e permitiu realizar este estudo, a Flexipol, com um agradecimento em especial à Dr.<sup>a</sup> Clemência Fontoura e Dr.<sup>a</sup> Ana Correia - colegas de equipa (e amigas) do Departamento de Recursos Humanos - que me apoiaram incansavelmente, guiando-me dentro da organização, ajudando-me a desenvolver esta dissertação e a desenvolver-me enquanto profissional.

A todos os colegas da Flexipol que se disponibilizaram para me ajudar, a todos os participantes que responderam ao questionário, bem como aos colegas entrevistados, que contribuíram com informações fundamentais para a concretização desta dissertação, um enorme obrigada.

Um agradecimento muito especial ao meu avô materno, Joaquim Gomes Pereira, que foi claramente a pessoa que mais me inspirou e ensinou em toda a minha vida, que, infelizmente, partiu no primeiro ano do meu percurso de mestrado, dedicando-lhe, assim, a conclusão desta etapa da minha vida. És eterno, avô!

## **Resumo**

A dissertação enquadra-se no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), mais propriamente sobre o processo de Avaliação de Desempenho (AD), englobado no sistema de gestão de desempenho organizacional. O estudo empírico consiste num ‘estudo de caso único’, a ser desenvolvido numa empresa do setor químico – Flexipol (FXP) - onde já existe esta ferramenta. No entanto, subsiste um sentimento partilhado por largos setores da empresa, incluindo da gestão, de que a AD praticada é obsoleta, mal utilizada, que pouco traz à organização e aos colaboradores, dissipando-se do seu propósito.

Assim sendo, a questão de investigação a que este estudo procura responder é qual o significado da AD para esta organização, identificando os efeitos disfuncionais da prática de AD na organização e analisar como estes são percebidos pelos diferentes participantes (avaliados e avaliadores). Além disso, o estudo explora as implicações do funcionamento da AD, identificando eventuais inconsistências na sua aplicação através da comparação intersetorial, e impactos da AD no comportamento dos colaboradores. Efetivamente, esta dissertação procura perceber se os problemas identificados residem na eventual inadequação do instrumento utilizado, se advêm do procedimento ou se os avaliadores não cumprem a sua função, assim como o estudo de eventuais soluções que permitam ultrapassar esses problemas.

Este estudo de caso pretende recolher diferentes tipos de informação, de natureza essencialmente qualitativa, sendo, no entanto, o mais relevante a partir de entrevistas, para além de documentação diversa disponível na empresa. Por outro lado, serão recolhidos dados obtidos através de um questionário à população em geral, com o objetivo de auscultar a perceção e familiarização da comunidade em estudo com a ferramenta.

## **Abstract**

The dissertation is framed within the scope of Human Resources Management, and more specifically on the Performance Appraisal (PA), incorporated in the organizational performance management system. The empirical study consists of a 'single case study', to be developed in a company of the chemical sector - Flexipol - where PA is already being used. However, there is a feeling shared by large sectors of the company, including the management, that the PA practiced is obsolete, poorly used, and brings little to the organisation and employees, thus questioning its purpose.

Therefore, the research question that this study addresses is what the meaning of PA for this organisation is, identifying the dysfunctional effects of the practice of PA in the organisation and analyse how they are perceived by the different participants (appraisees and appraisers). Furthermore, the study explores the implications of PA, identifying possible inconsistencies in its application in the different sectors, and the impacts of PA on employee behaviour. Moreover, this dissertation seeks to understand whether the problems identified derive from the possible inadequacy of the instrument used, they arise from the procedures adopted, or from the evaluators not fulfilling their function. Additionally, the study explores possible solutions to overcome these problems.

This case study intends to collect different types of information, mainly of a qualitative nature. The major source of information, however, is the interviews, besides diverse documentation available in the company. Additionally, data will be collected through a questionnaire applied to every member of the company, to get a broad view of their perceptions and familiarisation of the community under study with the PA instruments and process.

## **Siglas**

AD – Avaliação de Desempenho

AT - Acidentes de Trabalho

CO - Clima Organizacional

DRH – Diretora de Recursos Humanos

EPI - Equipamento de proteção individual

FXP – Flexipol

GAP – Grupo Autônomo de Produção

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MOD - Mão-de-obra direta

MOE - Mão-de-obra estrutura

MOI - Mão-de-obra indireta

PC – Produção Corte

PQ – Produção Química

QAS – Qualidade, Ambiente e Segurança

RH – Recursos Humanos

<b>Índice</b>	
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Siglas</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice</b> .....	<b>v</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Capítulo 1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 2. Enquadramento teórico: A Avaliação de Desempenho</b> .....	<b>3</b>
2.1 A ferramenta e o seu propósito.....	3
2.2 As diferentes implicações .....	4
2.3 O papel dos avaliadores e o <i>feedback</i> .....	5
2.4 Disfuncionalidades .....	6
2.5 Notas finais .....	9
<b>Capítulo 3. Metodologia e trabalho empírico</b> .....	<b>10</b>
3.1 Estudo de caso .....	10
3.2 A observação participante .....	11
3.3 Entrevistas .....	11
3.4 Questionário .....	12
3.5 O Caso da Flexipol – Empresa da indústria química.....	12
3.5.1 Estrutura organizacional .....	13
3.5.2 A População da Flexipol.....	13
3.5.3 Processos Flexipol.....	14
<b>Capítulo 4. Avaliação de Desempenho na Flexipol</b> .....	<b>15</b>
4.1 Arquitetura da ferramenta MOD.....	15
4.2 Arquitetura da ferramenta MOE/MOI .....	17
4.3 Os intervenientes: avaliadores, avaliados e o departamento de recursos humanos .....	18
<b>Capítulo 5. Estudo de Caso</b> .....	<b>19</b>
5.1 Análise de documentação .....	19
5.1.1 Clima Organizacional .....	19
5.1.2 Comunicados sobre a AD e consulta do arquivo de modelos preenchidos.....	21
5.2. Notas de campo .....	21
5.3 Questionário .....	23



5.3.1 Análise dos questionários.....	23
5.4 Análise das entrevistas .....	30
5.4.1 Conhecimento e utilização da Avaliação de Desempenho.....	30
5.4.2 O processo de Avaliação de Desempenho .....	32
5.4.3 Utilidade percebida .....	36
5.4.4 A perspetiva da Diretora de Recursos Humanos.....	38
5.4.5. Necessidades de reformulação da ferramenta .....	40
<b>Capítulo 6. Proposta de melhoria .....</b>	<b>41</b>
6.1 Sugestão de novo modelo de AD .....	42
<b>Capítulo 7. Discussão e Conclusões Finais.....</b>	<b>44</b>
7.1 Discussão dos resultados.....	44
7.2 Principais limitações do Sistema de Avaliação de Desempenho na Flexipol.....	46
7.3 Limitações de investigação .....	47
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>51</b>
Anexo 1 – Guião de Entrevista – Avaliadores.....	51
Anexo 2 – Guião de Entrevista – Diretora RH.....	52
Anexo 3 – Questionário.....	53
Anexo 4 – Organigrama da Empresa .....	56
Anexo 5 – Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor MOD .....	57
Anexo 6 - Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor MOD GAP LEADER .....	59
Anexo 7 - Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor MOE/MOI .....	61
Anexo 8 – Exemplo Resultados Clima Organizacional.....	65
Anexo 9 – Transcrição das entrevistas aos avaliadores .....	65
Anexo 10 – Transcrição da entrevista à Diretora de RH .....	87
Anexo 11 – Proposta de Procedimento Interno Sistema de Gestão de Desempenho Flexipol	92
Anexo 12 – Proposta modelo AD MOD .....	98
Anexo 13 - Proposta modelo AD MOD – Gap Leader .....	100
Anexo 14 - Proposta modelo AD MOE/MOI .....	102
Anexo 15 - Proposta modelo AD MOE/MOI – Gestor de equipa .....	104

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – “Nível de concordância com o resultado obtido na AD” .....	26
Figura 2 - "Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho adotado" .....	26
Figura 3 - "Considero que a minha dedicação à empresa é facilmente reconhecida" .....	27
Figura 4 - "O meu supervisor ou chefe reconhece o meu desempenho quando é digno de merecimento" .....	27
Figura 5 - "Estou a dar o meu melhor para atingir os objetivos".....	28
Figura 6 - "A classificação atribuída no processo de avaliação de desempenho influencia a minha motivação no trabalho" .....	28
Figura 7 - "A minha classificação na avaliação de desempenho é justa" .....	29
Figura 8 - "O sistema de avaliação de desempenho adotado é transparente/claro" .....	29
Figura 9 - "Os resultados obtidos na avaliação de desempenho podem, de algum modo, impactar a minha progressão de carreira/valorização profissional" .....	30

## Capítulo 1. Introdução

Esta dissertação está centrada na Avaliação de Desempenho e todo o processo inerente à utilização da ferramenta na empresa em estudo. Cada vez mais existe a necessidade de desenvolver e reter os colaboradores altamente qualificados, para assegurar a prosperidade e sobrevivência das organizações, fruto do ambiente global competitivo em que as organizações estão inseridas. Assim sendo, a AD pode ser definida como "identificar, medir e desenvolver o desempenho de indivíduos e equipas, alinhando o desempenho com os objetivos estratégicos da organização" (Brown et al., 2018, p.48). A AD é alvo de bastante investigação, envolvendo uma variedade de dimensões que requerem um esforço complexo de múltiplos agentes (Bayo-Moriones et al., 2020).

Estudos apontam que a Avaliação de Desempenho se tornou particularmente popular nos Estados Unidos da América depois da II Guerra Mundial. No resto do mundo, esta operação só se tornou um procedimento de uso corrente nos anos oitenta do século passado, destacando-se como uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas (Azmi, 2019).

De acordo com Radnor & McGuire (2004), a avaliação de desempenho tem sofrido alterações significativas. No seu início, a AD era utilizada sobretudo tendo em vista recolher informação para a retribuição salarial e respetivos aumentos, servindo para moldar o comportamento dos funcionários em função das recompensas concedidas. Contudo, o foco da AD foi mudando perante a gestão de carreira e desenvolvimento do ambiente de trabalho. Mais recentemente, a AD tem-se formalizado e especializado, sendo, agora, vista como parte do sistema de gestão de desempenho que engloba também a gestão de talentos, gestão por objetivos, monitorização contínua e *feedback*.

O estudo desenvolvido surgiu do interesse pela temática da avaliação de desempenho, e o facto de ser um objetivo de melhoria dentro da organização em análise, na qual a mestrandia exerce funções no departamento de RH. Assumir esse desafio, permitiu aprofundar conhecimentos sobre esta temática e compreender melhor as implicações que a avaliação de desempenho acarreta dentro das organizações.

Face ao sentimento generalizado, por parte dos colaboradores e dos gestores da organização em estudo, de que a ferramenta está obsoleta e só serve propósitos burocráticos, dissipando-se ao seu objetivo fulcral, o presente estudo tem como objetivo principal identificar qual o significado da AD para a comunidade em estudo, diagnosticar quais as disfuncionalidades desta prática, recorrendo à análise de todo o processo dentro da

organização e investigar qual o impacto da ferramenta na carreira dos colaboradores da Flexipol, bem como investigar a perceção sobre o sistema de gestão de desempenho, tanto de avaliadores como avaliados.

Outro objetivo prende-se em elucidar a população em investigação sobre os objetivos e benefícios que se podem retirar com este tipo de estudo, tanto para os colaboradores-diretos como para administrativos e gestores. É, também, objetivo para esta dissertação, contribuir para a reformulação do atual Sistema de Gestão de Desempenho utilizado nesta empresa, com a apresentação de uma proposta redesenhada para esta ferramenta e procedimento interno.

Apesar do foco do estudo ser sobre uma organização específica, acredita-se que a situação experienciada neste estudo se repercute noutras tantas organizações: onde os colaboradores pouco conhecimento têm desta ferramenta, e os gestores a aplicam mal.

A presente dissertação encontra-se dividida em 7 capítulos que serão mencionados. Primeiramente, será feita uma revisão da literatura sobre a ferramenta em estudo, onde engloba a perspetiva de vários autores e as diferentes implicações que a AD pode ter, bem como apresentação das disfuncionalidades mais comuns, apontadas na literatura relacionadas com a Avaliação de Desempenho.

De seguida, apresenta-se a metodologia para o desenvolvimento do trabalho empírico, centrada na realização de um estudo de caso. Posto isto, é apresentada a organização em estudo, desde o campo de ação da empresa até ao processo de AD existente. No Capítulo 4, procede-se à análise das respostas aos questionários e as diversas entrevistas, com as respetivas conclusões. Por último, são apresentadas as sugestões de melhoria da ferramenta e de todo o procedimento inerente. Para terminar, apresentamos as conclusões retiradas deste estudo, bem como as principais limitações da investigação.

## Capítulo 2. Enquadramento teórico: A Avaliação de Desempenho

### 2.1 A ferramenta e o seu propósito

De acordo com Ahmad & Bujang (2013), a Avaliação de Desempenho é uma operação que envolve um processo de mensuração e avaliação do comportamento e do desempenho dos colaboradores, em relação a um padrão ou objetivo predefinido pela organização. Pode ser vista como um sistema de descrição dos pontos fortes e fracos relevantes para o trabalho individual para fins de tomada de decisão sobre o indivíduo. Envolve objetivos corporativos, departamentais, de equipa e individuais, deve ser implementada em consonância com a estratégia de recompensas da empresa, plano de formação, *feedback*, comunicação e gestão de carreiras, relacionando com a cultura organizacional inerente (Schleicher et al., 2018, p. 2230).

Assim sendo, podemos afirmar que a AD consiste no momento de revisão formal do desempenho do colaborador, onde se determinam objetivos, planeamento de carreira, desenvolvimento profissional e recompensas. Daniali et al. (2021) afirmam que a avaliação do desempenho é também definida como uma abordagem que envolve os superiores hierárquicos cujo propósito é classificar o desempenho anual ou periódico dos subordinados.

O processo de Avaliação de Desempenho acarreta duas lógicas fundamentais: a lógica diagnóstica e formativa e a lógica avaliativa. A primeira é centrada no desenvolvimento individual, procura reconhecer quais as áreas onde o desempenho se revela insatisfatório. Pretende dar *feedback* e definir ações de melhoria que permitam colmatar as lacunas identificadas e nomear possíveis soluções. A segunda, lógica avaliativa, é centrada na gestão de recompensas, e tem em vista obter dados mensuráveis que podem ser utilizados em indicadores/*rankings* de desempenho, ou para fornecer as informações necessárias para o sistema de remuneração variável, bem como promoção e progressão de carreira. As duas lógicas podem coexistir e Cleveland et al. (1989, p. 130) referem que embora a lógica mais comum seja o diagnóstico de necessidades de formação (lógica diagnóstica e formativa), a meritocracia e o fornecimento de dados para o sistema de compensações variável (lógica avaliativa), tendem a estar presentes e interligados.

Na perspetiva de Dello Russo et al. (2016), a AD serve funções administrativas e de desenvolvimento, tendo como objetivo final aumentar a produtividade e a eficácia das pessoas nas organizações. A avaliação do desempenho pode ser um instrumento para aumentar a motivação dos funcionários e ajudá-los a ajustar a forma de trabalhar para melhor atingir os objetivos da organização. Assim, esta ferramenta poderá impactar significativamente o desempenho e eficácia organizacional (Lin & Kellough, 2018).

No entanto, é necessário haver constante revisão da estratégia e adaptação ao meio envolvente, desenvolvendo novos métodos para melhorar a performance dos empregados. Esta ferramenta ajuda os empregados a saberem o que é que o seu empregador espera exatamente deles, assegurando aos gestores e decisores que o comportamento dos colaboradores estará alinhado com os objetivos da organização (Azmi, 2019).

A avaliação de desempenho é vital para a prosperidade de uma organização por vários motivos: facilita o alcance da visão, missão e objetivos da organização, é um pré-requisito para desenvolver uma cultura orientada para o desempenho, alinha as metas estratégicas de desempenho dos funcionários com as da organização. Isto garante que o indivíduo tenha clareza em relação às suas expectativas. Além disso, identifica indivíduos talentosos para promoção e também reforça a ligação entre a remuneração e desempenho. A chave para o desenvolvimento e promoção do capital humano relaciona-se com esta ferramenta (Azmi, 2019). Dependendo da organização, o desempenho dos colaboradores pode ser avaliado com base nas suas competências, produtividade, eficácia, qualidade, pontualidade, etc. A organização pode também avaliar através de diferentes métodos de avaliação, recompensando-os, depois, com base na sua classificação (Sumayya & Raziq, 2019).

Cappelli & Conyon (2017) referem que as avaliações de desempenho fornecem um meio para avaliar o desempenho de tarefas que podem não ter métricas de desempenho simples e objetivas, ajudando a estabelecer a distinção entre medidas objetivas de desempenho e medidas subjetivas. Deste modo, a avaliação do desempenho é multidimensional, e o empregador tem de a conceber de forma a permitir que a empresa obtenha resultados positivos. Deve ser formulada através de métricas sustentadas ao longo de todo o período de avaliação, com a definição de objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidos para um determinado período de tempo (SMART) que orientem os colaboradores no sentido da estratégia da empresa de acordo com as expectativas do avaliado, tornando o processo transparente e confiável na visão do avaliador e do avaliado (Cappelli & Conyon, 2017). Esta ferramenta é condicionada pelas características tanto da organização como do sistema de GRH, bem como a disponibilidade de recursos e esforços que as organizações normalmente dedicam a esta prática (Bayo-Moriones et al., 2020).

## **2.2 As diferentes implicações**

O impacto desta ferramenta como prática de GRH é enorme; é importante para a gestão perceber os efeitos que advêm daí. A motivação, a perceção de justiça, satisfação no

trabalho e compromisso são efeitos indiretos da AD (Lau & Oger, 2012). A resposta dos empregados à avaliação é afetada por fatores tais como justiça, veracidade, exatidão e satisfação, e a percepção destes fatores pode motivá-los a melhorar o seu desempenho (Daniali et al., 2021). As diferentes implicações e percepções de justiça advêm, essencialmente, da utilização da AD no âmbito do sistema de recompensas. No entanto, segundo Lau & Oger (2012), podemos concluir que a percepção de justiça da AD é influenciada por cinco fatores: confiança no avaliador; satisfação no trabalho; confiança nos procedimentos de avaliação; compromisso com a organização e justiça dos resultados.

O justo tratamento das pessoas proporciona suporte e legitimidade às autoridades organizacionais, desencorajando várias formas disruptivas de comportamento e promovendo a aceitação na mudança organizacional. As percepções de justiça também reforçam a percepção de confiabilidade dos avaliadores, reduzindo os receios de exploração e, ao mesmo tempo, incentivando a cooperação com os colegas de trabalho (Lau & Oger, 2012). O indivíduo deve acreditar que o sistema é justo, e que as políticas de compensação são equitativas. Não o percebendo como tal, o potencial motivacional de um incentivo de compensações será perdido (Meyers et. al., 2013).

### **2.3 O papel dos avaliadores e o *feedback***

Uma decisão chave no sucesso da avaliação do desempenho diz respeito a quem irá realizar a avaliação. Existe a possibilidade de a avaliação se basear em informações de diferentes fontes (clientes, fornecedores, RH, etc.) para classificar vários aspetos da performance (Bayo-Moriones et al., 2020). Os atores centrais de qualquer processo de AD geralmente são os superiores hierárquicos, tendo influência significativa no funcionamento e eficácia deste processo. Por vezes, carecem de apoio suficiente da direção neste âmbito, recebem informações inadequadas, e dispõem de pouco tempo para conduzir as avaliações. É necessário que os avaliadores cumpram requisitos e saibam ultrapassar dificuldades e imprecisões no processo de avaliação. Só assim conseguirão limitar os problemas relacionados com a percepção de injustiça, conflitualidade e satisfação no trabalho, levando a melhor desempenho e limitando a resistência a esta ferramenta (Lin & Kellough, 2018).

Torna-se relevante que os avaliadores desenvolvam comportamentos consonantes com o seu papel. Devem ser capazes de inspirar os colegas, através da ligação entre a performance individual e a missão da organização no seu todo. Outro aspeto fundamental, é a capacidade de adaptar o desempenho individual em função das necessidades coletivas,

através da fixação bem definida das expectativas de trabalho e objetivos a curto prazo. Segundo Dello Russo et al. (2016), os fatores/atributos que devem estar presentes nos avaliadores são desde a sua orientação como líder, necessária para motivar e desenvolver os membros da organização, o que implica fomentar o crescimento dos indivíduos para além do que se espera destes; e, também, a consideração pessoal demonstrada para com os indivíduos. É também fulcral o desenvolvimento de competências de *coaching*, confiança recíproca e comunicação aberta (nos dois sentidos) nos avaliadores.

Para o alinhamento entre as expectativas e a performance individual, a aposta no *feedback* informal regular é fundamental. Este ponto deve estar presente no sistema, devendo ocorrer regularmente, não apenas quando há um problema. Deve ser direto e específico para ser eficaz, assim o *feedback* é combinado com comentários construtivos, diretos e específicos contribuindo para desenvolver a relação entre supervisor e colaborador, permitindo a identificação momentânea de pequenas soluções que possam alavancar a performance individual (Adin, 2021). A evidência empírica demonstra que modelos de gestão de desempenho onde as organizações detenham uma cultura de *feedback* são mais bem geridas e mais desenvolvidas, promovendo a transparência, acreditando que o supervisor é uma fonte credível, que dá *feedback* de qualidade, consistente, específico e útil, e de forma apropriada, demonstrando consideração pelo seu subordinado (Katz et al., 2021, p.307).

Uma das componentes da AD acarreta uma avaliação subjetiva do desempenho, dado a sua natureza, exige que os supervisores formem as suas perceções. No entanto, o termo "subjetivo" não implica que estes julgamentos sejam tendenciosos ou inexatos, simplesmente não estão sujeitos a uma verificação objetiva externa (Murphy, 2019). Estudos apontam que os supervisores variam nas suas aptidões para avaliar os trabalhadores. Esta constatação tem implicações potencialmente importantes quando as recompensas dos trabalhadores ou perspectivas de carreira dependem da forma como os supervisores percecionam o seu desempenho. As dúvidas sobre a capacidade de um supervisor para avaliar com precisão o desempenho dos indivíduos, enfraquecem a crença de um colaborador na sua avaliação, diminuindo a sua apetência a exercer esforços (Kamphorst & Swank, 2018, p. 254).

## **2.4 Disfuncionalidades**

Segundo Murphy (2019, p.15), tanto colaboradores como gestores classificam os sistemas de avaliação de desempenho como falaciosos e o que contribui substancialmente para esse insucesso é a construção de sistemas em torno de avaliações subjetivas, traduzindo-se em diversas relações de poder, isto é, privilegiando certos aspetos e desfavorecendo



outros, onde de alguma forma os padrões estabelecidos não são neutros, influenciados pelos interesses das pessoas que definem o processo e designam os avaliadores. Os critérios subjetivos em que as ADs são estruturadas, torna-as vulneráveis a distorções perceptivas, preferências e juízos de valor dos avaliadores. No entanto, as métricas objetivas podem também, de algum modo, incentivar os avaliados a concentrarem-se exclusivamente no que é medido, negligenciando o restante (Fodor et al., 2021). Por outro lado, vários estudos indicam um nível seriamente alto de insatisfação com a AD em todas as organizações. Aqueles que permanecem céticos sobre problemas sistémicos inerentes às avaliações afirmam que o problema não é o processo de avaliação em si, mas as habilidades ineficazes dos supervisores que são responsáveis pelas avaliações (Impact Achievement, 2021).

Segundo Aguinis et al. (2011), a avaliação é feita, por norma, apenas uma vez por ano, o que faz com que seja vista como uma exigência do departamento de recursos humanos, concentrando-se inteiramente no desempenho passado, e não há benefícios claros para o supervisor, colaboradores, ou para a organização como um todo. Outro aspeto é o tempo e esforço dos gestores dispensado nas avaliações de desempenho que é visto como um desperdício, pois raramente colhem quaisquer benefícios do processo. A literatura sobre avaliação de desempenho individual é abundante e tem enfatizado uma diferença consistente entre a supervisão e as autoavaliações de desempenho individual, de tal forma que as autoavaliações são mais indulgentes (Fodor et al., 2021).

Avaliar o desempenho de um colaborador é uma atividade complexa que vai além da utilização racional de ferramentas de classificação e engloba uma vasta gama de fatores que exercem influência no seu sucesso. A AD é suscetível de múltiplas distorções perceptivas, como o *efeito de halo* (a avaliação global é contaminada pela avaliação de característica em particular, comprometendo a qualidade de todo o processo), *efeito tendência central* (receio e insegurança por parte do avaliador de atribuir notas muito baixas para não prejudicar o avaliado ou notas muito altas para não se comprometer no futuro, recorrendo a notas médias), *perda de informação* (a memória do avaliador enfatiza apenas os factos mais recentes para atribuir as notas), *fadiga* (quando o avaliador tem uma extensa equipa de colaboradores a seu cargo e faz as ADs todas no mesmo momento), *primeira impressão* (o avaliador mantém a mesma perceção que teve no primeiro contato com o avaliado), *impessoalidade* (faz uma avaliação geral e não olha cada profissional de forma diferente), *efeito de contraste* (quando a apreciação é influenciada por avaliações muito boas ou muito más feitas anteriormente), *juízo de inclinação* (avaliação de aspetos que não têm relação direta com o desempenho do

colaborador - raça, religião, educação, idade), entre outros (Cappelli & Tavis, 2016). Estas distorções, originam a descredibilização do sistema de gestão de desempenho inerente, e, quando percebidas pelo indivíduo em avaliação, podem originar eventuais percepções de injustiça distributiva ou procedimental, perturbações do bem-estar individual, impedindo que o colaborador atinja os objetivos propostos.

Quando o desempenho do funcionário não é claramente avaliado, a confiabilidade das decisões do supervisor é corrompida. Os empregados são avaliados em atributos vagos e numa grande variedade de tarefas, sem nunca ninguém identificar a qualidade dos resultados ou o esforço que foi feito para alcançar determinado objetivo (Impact Achievement, 2021). É, por isso, necessário, assegurar que os gestores têm as competências necessárias para estabelecer metas e objetivos orientados para os resultados e garantir que os formulários avaliam os resultados e não comportamentos específicos e/ou rótulos vagos e gerais. Por outro lado, é fulcral certificar que os gestores tenham um conjunto de competências necessárias para estabelecer padrões de desempenho, de modo que, no mínimo, os funcionários compreendam claramente como são avaliados. Assim, evitamos a classificação forçada, bem como a perda de credibilidade da ferramenta (Impact Achievement, 2021).

Aguinis et al. (2011, p. 505) referem quatro pontos-chave que poderão ajudar a ultrapassar tais disfuncionalidades. Primeiro, o sistema deve ser congruente com a cultura da organização. Segundo, o sistema deve ser minucioso em relação a quatro dimensões: todos os funcionários devem ser avaliados, incluindo gestores, todas as principais responsabilidades profissionais devem ser avaliadas, incluindo comportamentos e resultados; a avaliação deve incluir o desempenho ao longo de todo o período em apreciação, e não apenas algumas semanas ou mesmo meses antes da mesma; e deve ser dado *feedback* sobre aspetos positivos do desempenho, bem como áreas que necessitem de ser melhoradas. Terceiro deve-se utilizar medidas de desempenho de forma a minimizar erros e maximizar a consistência. Para assegurar tal consistência, a formação contínua de avaliadores de desempenho - normalmente gestores - é uma obrigação. Em quarto lugar, outra característica importante de um sistema ideal de gestão do desempenho é que este deve ser prático e viável.

Em suma, deve notar-se, contudo, que a grande maioria dos inconvenientes relacionados com as AD estão relacionados com as incapacidades dos avaliadores, falta de competências para avaliarem, distorções e subjetividades a que estão sujeitos, e também o facto de o procedimento não ser utilizado de forma apropriada que por vezes, pode não ser adaptado à cultura da organização, tornando-se ineficaz (Schraeder et al., 2007).

## 2.5 Notas finais

A avaliação de desempenho tem sido amplamente estudada por académicos e profissionais do campo da GRH, avaliar um colaborador é uma atividade complexa, e parte fundamental do procedimento é a cooperação dos avaliadores, contribuindo para a motivação do colaborador e o desenvolvimento da organização. Praticamente todas as organizações têm em vigor algum tipo de sistema de gestão de desempenho. Contudo, as opiniões tanto dos gestores como dos colaboradores, num modo geral, tornam-se cétricas quanto ao facto de a gestão de desempenho acrescentar valor, pois a maioria dos sistemas concentra-se exclusivamente em aspetos estreitos e avaliativos, descurando uma visão holística (Bayo-Moriones et al., 2020). O debate entre os académicos, sobre a eficácia desta ferramenta, tem estado em voga, as opiniões dividem-se entre a eficácia da ferramenta na contribuição para o desenvolvimento dos colaboradores e o alcance dos objetivos das empresas, e a perda da credibilidade do sistema de gestão de desempenho, provocada por critérios subjetivos, facilmente influenciados pelas perceções dos avaliadores, a agravar o facto de estes não terem capacidades avaliativas, nem disponibilizarem o tempo necessário para avaliar, tornando a ferramenta um cumprimento de ordens para as chefias.

Deste modo, a literatura realça a importância da perceção de justiça do sistema e a maturidade/formação dos envolvidos, promovendo a clareza nos objetivos da avaliação, consistência no procedimento e a promoção da cultura de *feedback* positivo. Ainda assim, é clara a lacuna existente na literatura sobre a identificação de possíveis soluções para colmatar a descrença dos indivíduos na ferramenta vista como um requisito burocrático a ser superado. Por outro lado, a literatura é consensual no que concerne à necessidade da mudança da AD para uma prática de gestão de desempenho mais abrangente, holística, centrada no colaborador e, em última análise, mais voltada para o desenvolvimento pessoal deste. É fulcral que as organizações garantam que o sistema de gestão de desempenho seja eficaz em termos de ser percebido como justo e equitativo pelos empregados, criando um foco mais amplo da gestão de desempenho (Brown et al., 2018, p. 65).

Concluindo, é reconhecido na literatura que medir e desenvolver o desempenho individual é um fator determinante do sucesso organizacional e da vantagem competitiva, não obstante, apesar da sua importância, a gestão do desempenho não está a cumprir a sua promessa na maioria das organizações.

## Capítulo 3. Metodologia e trabalho empírico

### 3.1 Estudo de caso

O método inerente a esta investigação é o estudo de caso, desenhado para compreender e explicar um fenómeno social específico, captando as diferentes perspetivas dos elementos envolvidos no contexto e processo de análise. O estudo de caso, pode envolver a recolha de informação de múltiplas fontes, recorrendo a diversos instrumentos, diferentes tipos de entrevistas (estruturadas, semiestruturadas, abertas), inquéritos e tratamento estatístico, análise de documentos e a sua interpretação, observação, etc. (Caldeira & Romão, 2002, p.79). Este método pode ser definido como o estudo intensivo sobre um grupo de pessoas ou uma unidade, analisando os sistemas inerentes, explorando um cenário para compreendê-lo. Segundo Gustafsson (2017, p. 4), o estudo de caso é um método que explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou vários sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio de recolha de dados detalhada e aprofundada envolvendo várias fontes de informação relatando uma descrição do caso.

No âmbito deste estudo de caso, recorreremos, maioritariamente a metodologias qualitativas, mas, apesar da dominância do caráter qualitativo do estudo, esta dissertação comporta, também, dados quantitativos, para aclarar a questão investigada. O foco de análise serão as diferentes perceções dos vários participantes acerca da ferramenta em estudo.

Segundo Martins (2004, p.289), a pesquisa qualitativa é definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, analisando intensivamente os dados, caracterizados pela heterodoxia no momento da análise. Por outro lado, de acordo com Wainer (2007), a pesquisa quantitativa é baseada na medida numérica, na avaliação de resultados e no uso de práticas estatísticas. Visa explicar, através de uma investigação sistémica da recolha de dados quantificáveis, analisando-os através de técnicas matemáticas, estatísticas ou computacionais.

No que concerne a dados primários, a fonte será baseada em entrevistas semiestruturadas a uma amostra da população de cada departamento, observações diretas da visita de campo e respetivas notas. Essas técnicas oferecem a oportunidade de examinar as questões metodológicas e epistemológicas mais importantes com as quais se devem confrontar aqueles que pretendem realizar uma pesquisa qualitativa (Cardano, 2017, p. 15).

Relativamente à recolha de dados, baseando-nos em Godoy (1995), importa mencionar a pesquisa documental, pois esta pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Será fulcral a análise de materiais de

diversa natureza, retirando interpretações complementares da documentação. Estes documentos, serão maioritariamente disponibilizados pela organização em estudo, nomeadamente resultados do Clima Organizacional (CO), procedimentos, dados de arquivo e comunicados, considerando-os como dados secundários. A relevância de um estudo de caso como estratégia de investigação compreensiva deve ser analisada como uma observação exaustiva de detalhes significativos que fornecem *insights* diferenciados, com intuito de identificar comportamentos pertinentes, tornando o estudo distintivo e único (Yin, 1994).

Este estudo de caso foi desenvolvido na empresa onde a autora da dissertação exerce funções, permitindo-lhe o acesso privilegiado a documentos e informações internas, não a limitando a uma só fonte de informação. Outra vantagem é o facto de haver proximidade na relação entre a investigadora e os participantes no estudo, no sentido de existir um maior conhecimento dos intervenientes, além de não ser considerada um elemento perturbador ou estranho no ambiente. Ciente do seu envolvimento, e do espaço social que ocupa dentro da organização em estudo, a autora identificou o seu *self* como meramente observadora, precavendo-se atempadamente, comprometendo-se a refletir sobre os resultados como uma *outsider*, tomando maior cautela e conscientização para não contaminar os resultados.

### **3.2 A observação participante**

O investigador vai ao campo com a intenção de captar o fenómeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes e o contexto onde está inserido. O observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação. É um método que permite aceder a situações e eventos comuns, sendo difícil de captar através de entrevistas ou através de instrumentos de autoavaliação (Mónico et al., 2017).

O facto de o investigador realizar contacto direto, frequente e prolongado com os atores sociais no seu meio, encontra-se em condições favoráveis para observar factos, situações e comportamentos que dificilmente ocorreriam, ou que seriam dissimulados na presença de estranhos. Deste modo, surge a ferramenta “nota de campo” como utensílio na observação participante (Mónico et al., 2017).

### **3.3 Entrevistas**

Para obter informações mais concretas sobre o método utilizado pelos avaliadores e todo o processo inerente à Avaliação de Desempenho, foram feitas entrevistas (semiestruturadas), a colaboradores que desempenham funções de chefia, e, por isso, tiveram

que avaliar os colegas. Para além disso, foi desenvolvida uma entrevista com a diretora do departamento de RH com o intuito de analisar os objetivos da empresa com esta ferramenta, o papel do departamento neste processo e a possibilidade de melhoria da ferramenta. As questões que serviram de suporte às entrevistas semiestruturadas encontram-se no anexo 1 (Entrevistas aos Avaliadores) e no anexo 2 (Entrevista à Diretora de Recursos Humanos).

Os entrevistados foram a Diretora e a Supervisora do Departamento de PQ bloco, o Gap da PQ Moldados, a Diretora do Departamento de Controlling, os Coordenadores do departamento da Logística, Coordenador do subsetor Aprovisionamento, o Supervisor da Produção Corte e os respetivos Gaps, o Diretor do Departamento de Manutenção, e o Gestor de Projetos Sénior do Departamento de IDI.

### **3.4 Questionário**

Para facilitar o processo, foi criado um questionário online através da ferramenta “*google forms*”, que foi enviado para o email dos colaboradores que tinham conta profissional. Aos restantes, o questionário foi preenchido em formato papel, respondido individualmente, durante o horário laboral. As questões incidiam sobre, primeiramente, caracterização sociodemográfica da pessoa que estava a responder - idade, género, anos de serviço, habilitações académicas, departamento, tipo de contrato e se tinham ou não polivalência. De seguida, questionou-se acerca da ferramenta, sobre o conhecimento dos colaboradores sobre esta, desde critérios de avaliação, conhecimento de resultados anteriores, e, também, reconhecimento dos impactos que a AD tem na carreira do colaborador. Posto isto, as restantes questões relacionam-se com o nível de concordância de afirmações transcritas para o questionário sobre a opinião dos colaboradores acerca o sistema de gestão de desempenho da FXP e satisfação com o mesmo. O questionário pode ser consultado no anexo 3.

### **3.5 O Caso da Flexipol – Empresa da indústria química**

O presente ponto pretende enquadrar a realização do estudo de caso na empresa selecionada, iniciando com a sua caracterização geral. A Flexipol, Espumas Sintéticas S.A., é uma indústria de produção e transformação de espuma flexível de poliuretano com instalações em São João da Madeira, fundada a 30 de abril de 1964. Durante os 58 anos de história da empresa houve um percurso de evolução e crescimento, com aposta em linhas de produção distintas, aquisição de novas máquinas de produção, criação de novos espaços de trabalho, reestruturação do capital social (desde 2017, a Flexipol é detida inteiramente pelo Grupo Copo), evolução e crescimento. A Flexipol produz espumas flexíveis de poliuretano

base poliéter e poliéster em bloco contínuo (expansão livre), e colchões e almofadas em espuma moldada (expansão da espuma confinada ao molde) (Flexipol, *n.d.*).

A visão da organização é alcançar uma posição de relevância internacional nos setores automóvel e colchoaria, através de uma melhoria contínua dos seus processos, de uma forte aposta na área de IDI, formação e motivação dos seus recursos humanos. Criar valor para os clientes, colaboradores e acionistas atuando nos mercados onde se insere com ambição, inovação e competitividade, promovendo o respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade, constitui a missão da empresa. A organização emana valores como compromisso, cultura de trabalho em equipa, melhoria contínua, alcançar de uma forma continuada os melhores indicadores de maneira a cumprir a missão, garantindo o presente e sustentando o desenvolvimento futuro. Aposta no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, valorizando-os, respeitando o bem-estar e o futuro da comunidade.

### **3.5.1 Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional da Flexipol está representada no anexo 4. É uma estrutura vertical, onde o Diretor Geral se encontra no topo, e abaixo estão os diretores de cada departamento, cujas decisões são tomadas por níveis hierárquicos. Os departamentos são Logística, Produção Corte (PC), Manutenção, Tecnologias de Informação (IT), Produção Química (PQ), Qualidade Ambiente e Segurança (QAS), Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), Comercial, Controlling, Recursos Humanos (RH). Dentro da Logística, consideramos Aprovisionamento/Compras, Planeamento, Expedição como subsectores. Na Produção Corte, os subsectores são as Loopers e a Transformação. Na PQ, temos a PQ Bloco e a PQ Moldados. Dentro destes subsectores existem duas linhas de liderança: as chefias diretas, encarregues de liderar os operacionais, denominam-se de Gap Leaders, e os Supervisores/Coordenadores que lideram os gaps e subsequentemente os operacionais.

### **3.5.2 A População da Flexipol**

Para o estudo de caso da empresa Flexipol é importante caracterizar a população em investigação. É pertinente mencionar que a população da Flexipol é composta por cerca de 197 colaboradores<sup>1</sup>, maioritariamente do género masculino – perfazendo um total de 172 homens e 25 mulheres. A população feminina está concentrada em funções administrativas e, também, nos laboratórios de IDI e da Qualidade. A Flexipol é constituída por vários processos, cuja distribuição populacional está dividida entre 24 colaboradores no setor da

---

<sup>1</sup> Dados a 31 março de 2022

Produção Química, 78 na Produção Corte, 56 à Logística, 3 ao Departamento Comercial, 2 aos Recursos Humanos, 3 ao Controlling, 7 ao IDI, 11 à Manutenção e 12 ao QAS.

A idade média da população é de 38,9 anos, com cerca de 8,365 anos de casa (em média). Cerca de 19% da população está, até ao dia de hoje, vinculado com contrato a termo certo e 70% contrato com termo indeterminado, e 11% em trabalho temporário. Em termos de habilitações literárias, 4% da população tem o primeiro ciclo concluído, 13% o segundo ciclo, 31% o terceiro ciclo, 37% concluiu o ensino secundário e 16% têm o ensino superior.

### **3.5.3 Processos Flexipol**

A nível de processos, a Flexipol tem processo de gestão, que engloba o planeamento, a organização, a direção e o controlo. Os processos operacionais relacionam-se com o Processo-Cliente, onde se faz a prospeção de clientes e elaboração de planos de ação de vendas. O processo de IDI detém a gestão do conhecimento, a coordenação da geração de ideias, planeamento e execução de projetos, ainda, apoio técnico a outros processos. A Produção Química produz a espuma em bloco, detém um comité técnico de engenharia de produto e processo. Existe um subsetor, denominado Moldados, que produz núcleos de almofada e núcleos de colchão, através de espumas confinadas ao molde. A Produção Corte, está dividida em dois subsectores: as Loopers e a Transformação. Ambas as subsecções fazem o corte de produto acabado: blocos, rolos, placas, modelos, amostras, embalagem de produto acabado, compressão de subprodutos, e controlo. No entanto, as Loopers trabalham maioritariamente para o setor automóvel, e a Transformação para o setor da colchoaria. O departamento da Logística faz a gestão dos armazéns, expedição do produto acabado, gestão de resíduos, planeamento integrado da produção e gestão de stocks.

Nos processos de suporte, incluímos a Manutenção que atua na prevenção e manutenção de máquinas. O processo Compras, englobado no departamento da Logística, gere o aprovisionamento de compras de matéria-prima e matéria subsidiária. O departamento de Recursos Humanos gere os colaboradores visando alinhar os objetivos da empresa com os colaboradores e promover a satisfação profissional, engloba o Recrutamento e seleção, processamento salarial, responsabilidade social e gestão da formação. O departamento de Tecnologias de Informação garante a segurança da informação, programação e desenvolvimento de sistemas. E o departamento QAS, atua no sentido de garantir a qualidade dos produtos e serviços, a preservação do meio ambiente e a segurança e bem-estar dos colaboradores.



## **Capítulo 4. Avaliação de Desempenho na Flexipol**

A ferramenta de Avaliação de Desempenho na Flexipol, não tem nenhum procedimento interno escrito que sirva de guião para os colaboradores e consequentemente, avaliadores da organização. Da investigação feita *in loco* e através da informação recolhida nas entrevistas realizadas no âmbito desta dissertação, depreende-se o que a seguir consta escrito.

O processo de AD na Flexipol desenvolveu-se oficialmente em 2017, entrando em vigor nesse ano. O desenvolvimento do procedimento foi alavancado pelo Grupo Copo (detentor do capital social da Flexipol), em conjunto com todas as direções de RH do Grupo. Inicialmente, o objetivo era alinhar os colaboradores com a organização, promovendo uma cultura de gestão orientada para os resultados e atribuições justas da revisão salarial anual. Através desta ferramenta, a Flexipol pretendia promover a comunicação entre hierarquias e fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores através da identificação de necessidades de formação, e atribuição de revisão salarial menos subjetiva.

O modelo adotado na empresa é uma avaliação de 90º (implicando que o desempenho de cada colaborador seja gerido e avaliado exclusivamente pela respetiva chefia hierárquica) onde há um avaliado e um avaliador. A periodicidade desta ferramenta na Flexipol é anual, realizada no início do ano civil, coincidindo com o momento de revisão salarial da empresa. Esta ferramenta é de âmbito geral, afeta a todos os colaboradores, tanto administrativos como operacionais. No entanto, para colaboradores operacionais, considerados MOD - Mão-de-obra direta, existe um modelo de AD específico, para colaboradores que exerçam funções mais administrativas e/ou liderança, considerados MOE - Mão-de-obra estrutura e/ou MOI - Mão-de-obra indireta, existe outro modelo. O estabelecido é que quem avalia os colaboradores é a sua chefia direta, normalmente gaps e/ou supervisores.

### **4.1 Arquitetura da ferramenta MOD**

Conforme se verifica no anexo 5, no cabeçalho da ferramenta temos a identificação do ano a que se refere a AD, o colaborador em avaliação e o avaliador. De seguida, existe uma grelha/matriz com sete linhas - correspondendo a 7 critérios de avaliação: Pontualidade e assiduidade; Disponibilidade; Cooperação/ Relacionamento/ Respeito; Atitude face à Segurança no trabalho; Iniciativa/Melhoria Contínua/Sentido Crítico; Produtividade (Quantidade produzida); Qualidade de Execução. Os critérios de avaliação têm uma ponderação consoante o peso atribuído pela empresa, e são mensurados através de uma escala de 1 a 4, para, no final, fazer-se uma média ponderada. A escala é crescente, sendo o nível 1 o nível mais baixo.

Para mensurar a pontualidade e assiduidade, com ponderação de 12,5%, atribui-se o nível 1 quando o colaborador tem faltas injustificadas; o nível 2 quando entre atrasos e faltas justificadas, ultrapassa no ano 1920 minutos (32H); nível 3 entre atrasos e faltas justificadas, o colaborador não atinge os 1920 minutos (32H); nível 4 quando o colaborador nunca se atrasa nem nunca falta.

A disponibilidade, ponderada em 12,5%, é avaliada com 1 - nunca disponível, reage mal à mudança, 2 - raramente disponível, não partindo do próprio disponibilidade para mudança, 3 - maioritariamente disponível e proativo para a mudança, ou para as necessidades da empresa, 4 - sempre disponível para novas funções, trabalho suplementar, influencia positivamente outros.

Cooperação/Relacionamento/Respeito, com 12,5%, é atribuído o nível 1 quando o colaborador ao longo do ano teve processos disciplinares em formato escrito; nível 2 - advertências verbais; 3 - colabora se solicitado, tendo em conta o trabalho em equipa; 4 - tem iniciativa para colaborar, assumindo-se como colega de equipa.

Atitude face à segurança no trabalho, com peso de 15%, o nível 1 refere que o avaliado tem acidente(s) de trabalho (AT) com dias perdidos por incumprimento das regras, nível 2 AT sem dias perdidos por incumprimento das regras, nível 3 quando não tem AT, e nível 4 para além de não ter AT, tem sugestões de melhoria para as condições de trabalho.

Iniciativa/Melhoria Contínua/Sentido Crítico - peso de 15%, nível 1 - quando o colaborador não propõe ideias e revela resistência à mudança, nível 2 - não tem ideias propostas, nível 3 - OU é um elemento ativo nas equipas de melhoria, OU tem no mínimo 2 ideias de melhoria validadas ao ano; atribui-se o nível 4 quando é um elemento ativo nas equipas de melhoria, com mínimo de 2 ideias de melhoria validadas no ano.

A nível de produtividade (Quantidade produzida) - ponderação de 15%, nível 1 - abaixo do exigido, nível 2 - cumpre com as exigências, nível 3 - por vezes ultrapassa as exigências, nível 4 - ultrapassa sempre as exigências. Qualidade de execução, ponderação de 17,5%, nível 1 - não cumpre com o plano de controlo, especificações, regras; nível 2 - nem sempre cumpre com o plano de controlo, especificações, regras, nível 3 - cumpre com o plano de controlo, especificações, regras, nível 4 - cumpre e sugere melhorias ao plano de controlo, especificações, regras. No fim da atribuição de nível em cada critério, face à ponderação de cada critério, resulta numa percentagem entre 1% a 4%.

*À posteriori*, no Resultado Final, se a pontuação final igual ou inferior a 2%, o colaborador avaliado terá uma entrevista com os RH para delinear um plano de ação.

Existe outro campo para assinalar e identificar os objetivos para o próximo ano, seguindo a lógica SMART. Para além disso, podem-se identificar necessidades de formação. À parte da avaliação, existe um campo específico para o avaliador e o avaliado fazerem comentários sobre o que foi dito, e para assinarem e colocarem a data de quando foi feito.

No que respeita ao modelo de AD para chefias diretas (anexo 6), isto é, gap leaders, o modelo tem algumas nuances comparativamente ao dos operacionais, nomeadamente na ponderação dos critérios, e na introdução de um critério relacionado com a liderança/gestão da equipa. A escala e os argumentos são iguais em todos os critérios, à exceção do critério de liderança/gestão de equipas, com ponderação de 25%, em que o nível 1 - o colaborador prefere estar sozinho, não possui capacidade de escuta, por vezes é conflituoso; nível 2 - apesar de nem sempre escutar a equipa, promovendo o melhor de cada um, não é conflituoso; nível 3 - promove a equipa, conhece as potencialidades de cada um; nível 4 - líder reconhecido, promove a equipa, elemento válido em qualquer equipa de trabalho.

#### **4.2 Arquitetura da ferramenta MOE/MOI**

O modelo em vigor no presente ano encontra-se no anexo 7, é um modelo específico do Grupo Copo, direcionado a colaboradores administrativos - MOE e MOI, servindo como um guião de entrevista de *feedback* aos colaboradores. O modelo está em espanhol. Existe um campo de identificação do avaliado e do avaliador e o tempo de serviço na empresa. De seguida, remete para a verificação do posto que ocupa, isto é, se a descrição de funções se encontra atualizada e claramente definida, senão será alvo de atualização.

A página seguinte é uma grelha de avaliação de análise de competências, com uma escala crescente de 1 a 4, com possibilidade de escrever observações à frente. As dimensões avaliadas são a Tomada de Decisões, que “Avalia o grau de desempenho profissional espontâneo sem a necessidade de instruções e supervisão, gerando novas soluções para problemas surgidos”; a Orientação para a Realização que “Qualifica a capacidade de racionalizar e otimizar os recursos disponíveis propondo e desenvolvendo ações inovadoras que possam servir para melhorar os resultados no seu ambiente e na organização”; a Liderança de Pessoas que “Qualifica a capacidade de estabelecer claramente objetivos, prioridades e a capacidade de comunicar com energia, motivação e inspiração, integrando as opções dos outros, bem como a capacidade de gerar confiança e obter o máximo desempenho dos responsáveis, com uma orientação clara para a ação e o desenvolvimento dos seus colaboradores”. Avalia também a dimensão Trabalho em equipa, que “Qualifica a capacidade de integrar e trabalhar eficazmente em equipa, estabelecendo relações

colaborativas e cooperativas, participando ativamente e contribuindo para a equipa com os seus próprios pontos fortes com uma clara orientação para o sucesso do grupo”; e os Valores Corporativos que “Qualifica a capacidade de assumir e apoiar a visão e os objetivos da organização, colaborando ativamente com todas as componentes da organização para atingir a missão do Grupo”.

A seguir à matriz, identificam-se outras competências, desde conhecimentos e capacidades específicas e habilidades a adquirir/formar, e se estas têm um nível adequado e constituem um ponto forte. Engloba uma parte específica onde se dá oportunidade ao avaliado de identificar ações/gerir expectativas, definindo datas e objetivos. Identifica-se também, se existe a possibilidade ou não de mobilidade geográfica ou funcional.

Nas conclusões, analisam-se os pontos fortes e pontos de melhoria. No final, ambos os participantes assinam o documento, podendo acrescentar os comentários sobre a sua satisfação no posto que ocupa atualmente.

#### **4.3 Os intervenientes: avaliadores, avaliados e o departamento de recursos humanos**

O papel dos avaliadores é fundamental em todo o processo de avaliação de desempenho, destes advém o sucesso da implementação da ferramenta e orientação para o alcance dos objetivos. Pretende-se que os avaliadores no sistema de gestão de desempenho da Flexipol sejam a chefia direta.

O público-alvo, isto é, os colaboradores passíveis de serem avaliados são todos os que exercem funções na empresa Flexipol e estão vinculados por contrato de trabalho à empresa há, pelo menos, 6 meses. Colaboradores subcontratados e/ou externos, não são alvo de avaliação. Desta forma, todos os níveis hierárquicos são passíveis de serem avaliadores e, também, avaliados, desde o colaborador mais operacional ao gerente.

O departamento dos Recursos Humanos atua como um agente impulsionador e de monitorização de todo o processo de AD, fomentando a dinamização da ferramenta, e servindo de suporte aos diferentes avaliadores, bem como avaliados, devendo, também, assegurar o cumprimento dos prazos de avaliação e arquivo do modelo preenchido e assinado no respetivo processo individual do colaborador.

## **Capítulo 5. Estudo de Caso**

### **5.1 Análise de documentação**

Os documentos alvo de estudo são os resultados do Clima Organizacional dos diferentes anos, comunicados relacionados com a ferramenta Avaliação de Desempenho e respetivo modelo em vigor, bem como a consulta de alguns exemplos do modelo preenchido.

#### **5.1.1 Clima Organizacional**

Dentro desta organização é prática recorrente desde 2018 fazer-se o estudo do Clima Organizacional. O Estudo de Clima Organizacional permite analisar o impacto das várias práticas da organização (exemplo: Partilha de Informação, Condições de Trabalho, Orientação para o Cliente) no nível de satisfação das pessoas. Refere-se à perceção coletiva que os empregados têm da empresa (García Solarte, 2011).

Segundo García Solarte (2011), o clima e a cultura organizacional são partes mutuamente dependentes que contribuem para o desenvolvimento e mudança organizacional, que define a personalidade e caráter de uma organização. Por isso, fazer o estudo do clima organizacional envolve estudar os diferentes elementos que compõem o conceito, desenvolvendo vários métodos de diagnóstico que permita analisar a atitude dos funcionários em relação à organização, contribuindo ao mesmo tempo para o desenvolvimento de mudanças efetivas nos mesmos.

Assim sendo, o CO trata-se do conjunto de sentimentos e opiniões expressidas pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. O clima organizacional é formado por elementos perceptíveis e mensuráveis, sendo um indicador importante para a gestão de pessoas. Efetivamente, este indicador representa o melhor parâmetro para definir níveis de satisfação ou insatisfação das equipas, uma vez que representa a opinião individual e/ou geral dos recursos humanos. Portanto, o clima organizacional é resultado do vínculo estabelecido entre a organização e os seus colaboradores.

No caso da Flexipol, o questionário de Clima Organizacional utilizado permite a quantificação e exposição dos aspetos que geram satisfação ou insatisfação dos colaboradores dentro do funcionamento da organização. Este estudo tem sido desenvolvido na organização desde 2018, através de uma empresa de consultoria, que utiliza como metodologias questionários sobre as dimensões da vida na organização (satisfação global, preocupação ambiental, orientação para o cliente, comunicação e partilha de informação, desenvolvimento profissional, clima na equipa de trabalho, relação com a chefia, condições e apoio no trabalho, compensação e benefícios) e também, realiza *Focus Grupo*, onde foi convidada a participar

uma amostra constituída por colaboradores de todas as direções e níveis funcionais/hierárquicos, com o objetivo de recolher dados qualitativos complementares aos dados obtidos via questionário, nomeadamente sobre áreas que possam suportar Planos de Ação subsequentes.

#### 5.1.1.1 Análise do Clima Organizacional - Alguns resultados:

Em 2018, as dimensões com a avaliação mais positiva foram - Preocupação Ambiental e Satisfação Global. Pelo contrário, a Orientação para o Cliente, Comunicação e Partilha de Informação e Compensação e Benefícios apresentam avaliações médias negativas. Foram mencionados nos pontos fracos as seguintes afirmações:

- “Não dão **valor às pessoas que se esforçam** para o melhor desenvolvimento da empresa.”
- “Ausência de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.”
- “Só quando corre mal há **feedback**, mas quando corre bem **não há reconhecimento**.”
- “Bastava uma **palavra positiva da chefia**.”

Em 2019, globalmente a avaliação das dimensões é negativa, com cinco das nove dimensões com resultados negativos. Apenas as dimensões Satisfação Global, Responsabilidade Social e Ambiental, Orientação para o Cliente apresentam resultados positivos. A dimensão Satisfação Global é a dimensão melhor avaliada pelos colaboradores da Flexipol, enquanto a dimensão Compensação e Benefícios é a dimensão com pior avaliação.

Relativamente ao comparativo com os resultados obtidos por dimensão entre 2018 e 2019, verificou-se uma avaliação mais positiva em todas as dimensões em 2019, exceto nas dimensões Responsabilidade Social e Ambiental e Condições de Trabalho. A análise permite concluir que a avaliação realizada em 2019 é superior à de 2018 para todos os grupos funcionais.

Em 2020, não foi realizado o estudo do clima organizacional face ao cenário de pandemia que o mundo atravessava. Em 2021, as dimensões avaliadas negativamente foram: Condições de Trabalho, Compensação e Benefícios, Comunicação e Partilha de Informação. A avaliação da dimensão Relação com a Chefia melhorou, relacionando-se com a melhoria na valorização da chefia direta face ao trabalho do colaborador, e uma melhoria na transmissão dos objetivos (anexo 8).

Por outro lado, a dimensão Comunicação e Partilha de Informação sofreu um decréscimo na avaliação. É a dimensão com pior avaliação – 24% dos colaboradores discordam das afirmações colocadas [*“Estou bem informado sobre os principais projetos e atividades*

*desenvolvidos pela Flexipol*”; “*Conheço os resultados (objetivos) que a Flexipol quer atingir*”; “*A minha chefia direta dá-me regularmente feedback do trabalho desenvolvido, isto é, sou informado(a) sobre o que acham do meu trabalho.*”] sobre a dimensão Comunicação e Partilha de Informação, com apenas 9% dos colaboradores a responderem, em média, que concordam completamente com as afirmações.

De um modo geral, face aos resultados obtidos no estudo do Clima Organizacional, pode-se concluir que a Comunicação e *Feedback* é um ponto crítico levantado pela comunidade flexipoliana que poderia ser colmatado com a periodicidade da AD anual e comunicação dos resultados assumindo que esta seja aplicada de forma geral e formal.

### **5.1.2 Comunicados sobre a AD e consulta do arquivo de modelos preenchidos**

Foi, também, possível analisar alguns comunicados que foram feitos pelo departamento de RH no que concerne à ferramenta em estudo, que remontam aos anos de 2017 e 2018. Os comunicados referiam a atribuição da revisão salarial em consonância com a percentagem obtida na avaliação de desempenho, relacionando-a também a processos disciplinares e mudanças de funções.

No arquivo dos modelos preenchidos, verifica-se que grande parte destes pertencem a colaboradores alocados à Produção Química, raras são as fichas preenchidas relativamente a outros departamentos. No entanto, o que se verificou foi que o ano de 2021 teve maior adesão pela comunidade da Flexipol, caminhando para a generalização a ferramenta.

Por outro lado, ainda assim se verificou o uso incorreto do modelo em vigor, por exemplo, numa equipa da logística expedição, todos os colaboradores foram avaliados com o Modelo MOD GAP LEADER, não exercendo estas funções. Alguns administrativos foram avaliados com recurso ao modelo MOD, erroneamente.

A acrescentar o facto de se verificar o preenchimento quase transversal da ferramenta, sem divulgação do resultado à pessoa avaliada, *feedback* nem da avaliação final do desempenho, concluindo-se que as mesmas foram feitas para cumprimento de metas estabelecidas pela direção.

## **5.2. Notas de campo**

Para uma compreensão mais completa do fenómeno, ao longo de todo o processo de estudo, foi possível a recolha de algumas notas de campo redigidas no decorrer de observações no local em estudo. Efetivamente, o ponto de partida para este estudo surgiu com um sentimento partilhado dos vários colaboradores da empresa, incluindo da gestão, de

que a AD praticada na empresa é uma prática obsoleta, mal utilizada, que pouco traz à organização e aos colaboradores, dissipando-se ao seu propósito.

Em termos dos efeitos produzidos por esta ferramenta, é de salientar que é grande a disparidade de opiniões entre setores da mesma empresa. As práticas correntes parecem indicar que a AD é fielmente utilizada apenas por um dos setores da organização, para a atribuição da revisão salarial, maioritariamente. Nos outros setores, a ferramenta é mal utilizada (isto é, preenchimento quase que transversal do layout individual, sem ponderação e *feedback* para com o colaborador em avaliação). Em alguns setores, caiu mesmo em completo desuso.

Outro fator relevante a mencionar é que, em termos do âmbito de aplicação, se pode constatar que a AD não é transversal a todos os tipos de mão-de-obra. Isto é, a nível de mão-de-obra direta (operacionais) existe este procedimento, embora obsoleto, mas no que concerne a mão-de-obra estrutura e/ou indireta (quadros técnicos e superiores ou administrativos e gestores), não existe um procedimento/layout definido.

Para além do que foi referido supra, existiram alguns comentários dos colaboradores da empresa em estudo que foram anotados oportunamente. Nas visitas de campo foi possível constatar que existem muitos colaboradores que não sabem da existência da ferramenta na empresa, e, por isso, a mesma não é valorizada. Daqui depreende-se que a prática não é inerente a todos os colaboradores.

Decorrente de conversas com alguns colaboradores, foi tomada a seguinte nota de campo: *“não se pode falar de descrença porque simplesmente as pessoas não a usam. Ou seja, na maioria dos departamentos não se usa, e, portanto, como não se usa, uns são avaliados de uma maneira, outros são avaliados de outra, e isso cria um fosso maior, e depois leva ao descontentamento das pessoas.”* (Operador de Logística Expedição).

Outro aspeto a salientar, é a interpretação que os colaboradores do setor da produção química têm: estes acreditam que a AD é uma ferramenta da Produção Química (PQ), e não da Flexipol, pois, como muitos colaboradores já desempenharam funções noutros departamentos e não tiveram uma avaliação de desempenho nesses departamentos, acreditam que a AD é da PQ. *“Quando referes AD, falas na ferramenta que a diretora da PQ usa para avaliar os colaboradores dela, certo?”* – o que parece sugerir que a ferramenta é da PQ e não é geral. *“É porque quando eu estive noutros setores, nunca ninguém me fez uma avaliação assim.”* (Operador Produção Química Bloco).



Outra conclusão que foi possível retirar relaciona-se ainda com a disparidade departamental no uso da ferramenta, sendo que a própria equipa da PQ refere a *«necessidade desta ferramenta se tornar generalizada, porque às vezes dentro da empresa ouvimos comentários “aqui na PQ fazem uma avaliação, e eu não tive nenhuma” ... “a mim não me dizem o que é que eu tenho de bom ou onde é que tenho que melhorar...”*. Ou seja, *daqui depreendo que noutros setores não fazem, mas se calhar também é preciso generalizar e formar/ sensibilizar para o uso desta ferramenta, porque nós até podemos não estar a fazer o mais correto, mas sem informação à priori, assumimos que sim.»*

Deste modo, percebe-se que a disparidade dos métodos utilizados (e a não-utilização) é inclusive, sentida a todos os níveis hierárquicos, desde operacionais a diretores, o que prejudica a credibilidade de todo o sistema de gestão de desempenho.

### **5.3 Questionário**

Com intuito de recolher dados sobre a perceção que a comunidade em estudo tem, sobre a ferramenta Avaliação de Desempenho, foi realizado, durante o mês de março de 2022, um questionário individual, anónimo e voluntário a todos os colaboradores da organização.

#### **5.3.1 Análise dos questionários**

Realizou-se um questionário com 17 questões, onde de uma população composta por 197 colaboradores, resultou numa amostra de 158 inquiridos, com uma taxa de participação de 80,2%, dos quais 84,8% (134 respostas) correspondem ao género masculino, e 15,2% ao género feminino. 31,5% encontra-se na faixa etária dos 41-50 anos, 29% dos 31-40 anos, 15,6% dos 25-30 anos, 12,5% dos 51 aos 60, 10% dos 18 aos 24 e 1,4% dos 61-67 anos.

Relacionando os colaboradores com os anos de serviço na empresa em estudo, podemos concluir que quase metade da amostra – cerca de 46,8% da população tem entre 1 a 5 anos de casa e 5,7% está há menos de um ano na empresa, no momento do estudo. 24% exerce funções na Flexipol há cerca de 11-20 anos. 12,7% situa-se entre os 6 e os 10 anos de casa e 10,8% entre os 20 ou mais anos.

Em termos de literacia, a população inquirida maioritariamente tem o ensino secundário completo – 42,4%, seguindo-se do terceiro ciclo 27,2%. Apenas 17,7% (28 colaboradores) têm o ensino superior, 8 colaboradores têm o primeiro ciclo do ensino básico e 12 o segundo ciclo.

Na amostra de 158 colaboradores, cerca de 74,7% têm um vínculo contratual sem termo, isto é, pertencem aos quadros efetivos, e 19,6% tem contrato de trabalho a prazo, 5,7% é subcontratado – vinculado por um contrato de utilização temporário.

A distribuição populacional representada por 35,4% encontra-se na produção corte, 29,1% na logística, 12,7% na produção química, 7,5% no departamento qualidade ambiente e segurança, 7% na manutenção, 3,2% no departamento IDI, 1,9% Controlling, 1,3% comercial, 1,3% Recursos Humanos e 0,6% informática. 135 colaboradores afirmam ter polivalência no seu departamento, e os restantes 23 não.

No que concerne ao estudo sobre a Avaliação de Desempenho, 33 colaboradores inquiridos afirmam não estarem familiarizados com a ferramenta. E, do universo total dos resultados, 65,8% está sensibilizado acerca dos critérios de avaliação da empresa, inversamente 34,2% não. Os departamentos Comercial, I.T, Logística, Produção Corte apresentam maior percentagem de resposta negativa (27%) nesta questão.

Cruzando variáveis, optamos por confrontar a perceção de AD, isto é, através das respostas à questão «*Está familiarizado com a ferramenta “Avaliação de Desempenho”?*» e os anos de serviço na empresa, verificamos que, no panorama geral, 125 colaboradores responderam que “sim” estão familiarizados, e, 33 colaboradores responderam “não”, cuja maior incidência de respostas negativas, reflete-se nos colaboradores que estão há menos de um ano na empresa, ou entre 1 a 5 anos. Ainda acerca da familiarização, confrontando com o tipo de vínculo que tem com a empresa, verifica-se que das respostas negativas, 11% pertencem aos quadros da empresa, isto é, são efetivos.

À pergunta “*A Flexipol promoveu alguma sessão de esclarecimento sobre o modelo de avaliação de desempenho que adotou?*” 38% respondeu que sim, 31% alega não saber e 31% afirma que não. No que concerne à periodicidade, 97 colaboradores responderam corretamente “periodicidade anual”, obteve-se uma resposta “trimestral”, 4 respostas “semestral”, 6 “mensal” e 50 colaboradores afirma não saber. Em relação ao *feedback*, 55,1% dos inquiridos afirmam não ter tido qualquer *feedback* sobre o seu desempenho no ano anterior. A concentração das respostas negativas incide nos departamentos Comercial, Controlling, I.T., Logística e Produção Corte.

Com intuito de perceber se os colaboradores reconhecem quem é que os avalia, questionamos-lhe “*Quem é o seu avaliador?*” com opções de resposta relacionados com a hierarquia: Gerente, Diretor do Departamento, Supervisor, Gap Leader, Recursos Humanos, e incluindo a opção “não sei”. 24,7% das respostas foram “não sei”, 18,4% afirma ser o Gap

Leader, 29,7% o supervisor, 23,4% diretor de departamento, 3,2% acredita que o seu avaliador é o gerente. No departamento de Produção Química, as respostas incidiram em ‘Diretor de departamento’, ‘gap’ e ‘supervisor’. Na Produção Corte a resposta mais incidente foi ‘Supervisor’, “não sei” e o ‘gap.’ No departamento de Logística, a resposta “não sei” foi unânime.

“A sua classificação de AD é semelhante à sua autoavaliação?”, 39% não sabe, 29% não considera que a autoavaliação é semelhante à AD e 32% confirma que são semelhantes. Os departamentos Manutenção, Logística, Controlling e Comercial responderam com mais frequência “Não sei”.

À pergunta “Ao longo do ano tem algum tipo de *feedback* sobre o seu desempenho na empresa?”, 50,6% representado por 80 colaboradores, respondeu que não tem nenhum tipo de *feedback* ao longo do ano. E, à pergunta “Conhece os objetivos estabelecidos para si enquanto profissional na empresa?” obtivemos 104 respostas positivas, representando 65,8%.

Para compreender qual a percepção que os colaboradores têm acerca dos impactos da AD, foram sugeridas cinco respostas (à luz da literatura): “impacto na remuneração”, “definição de objetivos”, “promoção de cargos”, “levantamento de necessidades de formação” e “não tem impacto”. 106 colaboradores acreditam que a AD tem impacto em termos de remuneração, 66 responderam que a AD serve para definir objetivos, 54 para a promoção de cargos, 50 mencionam necessidades de formação e 34 respostas indicam que a AD não tem qualquer impacto.

Testamos o nível de conformidade com algumas afirmações, com o recurso à seguinte escala de concordância:

1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Não sei	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
------------------------	--------------------------	------------	--------------------------	------------------------

À questão “Concordo com o resultado obtido na minha AD” (figura 1) a resposta mais assinalada (44%) foi “Não sei”, com maior incidência no departamento da logística (28 respostas de 46 na totalidade do departamento), departamento da produção corte (20 respostas de 56 na totalidade do departamento). De seguida, verifica-se que 19% discorda (total e parcialmente) do resultado, e 37% concorda (total e parcialmente), com o resultado obtido.

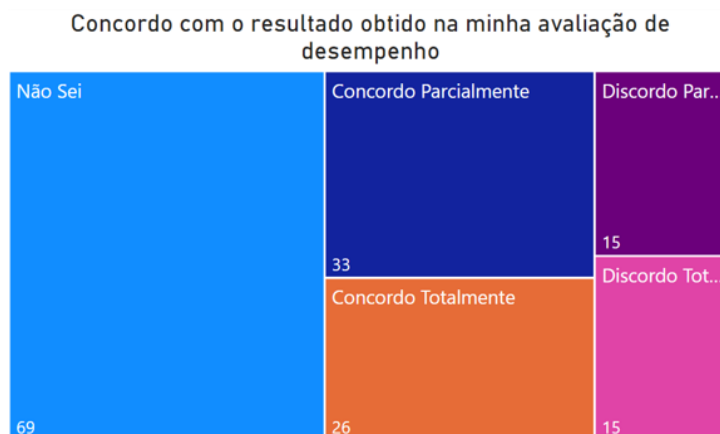


Figura 1 – “Nível de concordância com o resultado obtido na AD”

Os departamentos Comercial, Controlling e IT, a totalidade dos colaboradores alocados a estes departamentos afirma não saber qual o seu resultado de AD. Verificou-se, ainda, que os departamentos IDI, RH, QAS e Produção Química obtiveram maior concordância com os resultados obtidos face aos restantes departamentos.

No que respeita à satisfação percebida dos colaboradores face ao sistema avaliação de desempenho da empresa (figura 2), 20 colaboradores discordam totalmente da afirmação, 24 discordam parcialmente e 54 responderam “Não sei”. A população que apresenta maior concordância com a afirmação é a que se encontra entre os 11 a 20 anos de casa. O facto da maioria das respostas indicar que os colaboradores não sabem se estão satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho da empresa, pode ser indicador destes não reconhecerem o sistema adotado, e também, desconhecerem os seus resultados, levando a uma descrença generalizada e à insatisfação.

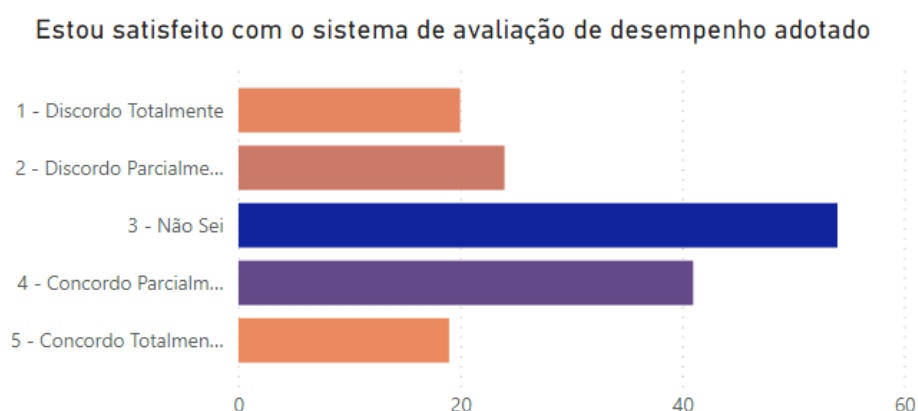


Figura 2 - “Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho adotado”

51% da população inquirida considera que a sua dedicação à empresa é facilmente reconhecida, 23% não sabe e 26% discorda da afirmação (figura 3). Na logística, 39% discorda da afirmação e 28% não sabe responder. Na produção corte 50% concorda com a

afirmação, 25% não sabe e a mesma percentagem discorda. Na produção Química, 50% concorda, 30% discorda e 20% não sabe. No departamento QAS, 75% dos colaboradores concordam com a afirmação e 8% não sabe. Comercial, IDI, RH, Manutenção concordam no geral com a afirmação.



Figura 3 - "Considero que a minha dedicação à empresa é facilmente reconhecida"

À afirmação "O meu supervisor ou chefe reconhece o meu desempenho quando é digno de merecimento" (figura 4), existe um consenso maior, cerca de 60% da população inquirida concorda total ou parcialmente com a afirmação, 20% discorda e 23% não sabe. No departamento da Logística, 37% concorda com a afirmação e 30% discorda e 33% não sabe responder. Na produção corte, 63% concorda com a afirmação, 20% discorda e 18% não sabe responder. Na produção química, 70% concorda com a afirmação, 20% discorda e 10% não sabe.

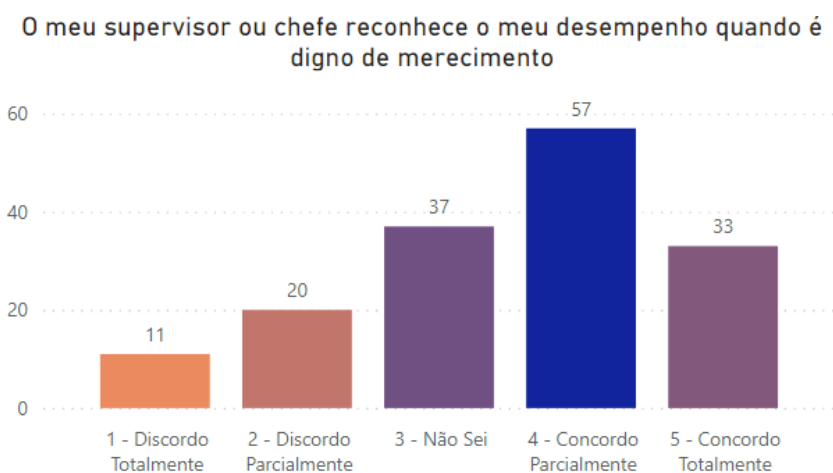
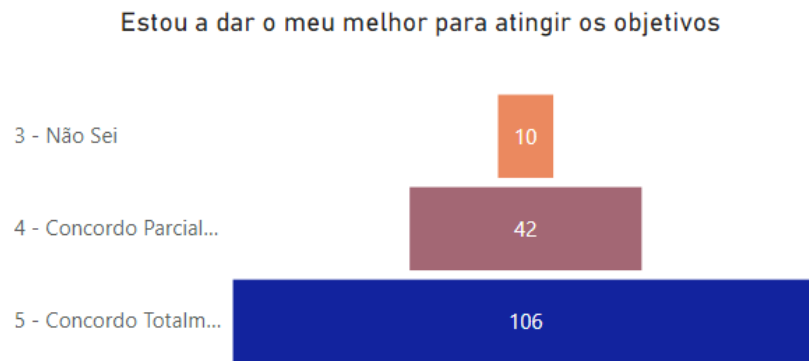


Figura 4 - "O meu supervisor ou chefe reconhece o meu desempenho quando é digno de merecimento"

A questão "Estou a dar o meu melhor para atingir os objetivos" (figura 5) teve o maior nível de concordância, não obtendo qualquer resposta em discordância. 106 colaboradores

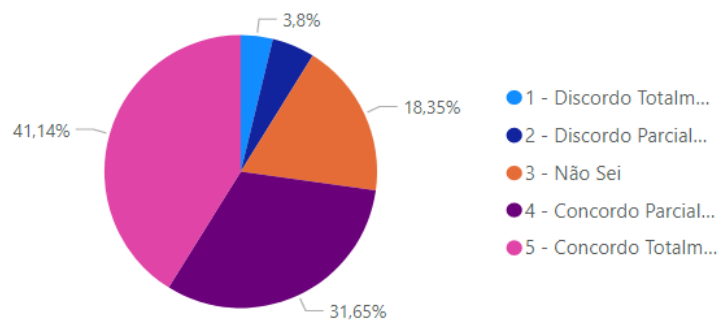
responderam que concordaram totalmente com a afirmação, 42 concordaram parcialmente e 10 não sabem.



*Figura 5 - "Estou a dar o meu melhor para atingir os objetivos"*

Existe uma perceção de 73% de concordância com o impacto que a AD tem na motivação do colaborador no trabalho (figura 6). 9% não concorda com esse impacto e 18% não sabe responder. Terceiro ciclo, ensino secundário e ensino superior são as habilitações literárias onde os colaboradores deram maior importância da AD na motivação do trabalho.

**A classificação atribuída no processo de avaliação de desempenho influencia a minha motivação no trabalho**



*Figura 6 - "A classificação atribuída no processo de avaliação de desempenho influencia a minha motivação no trabalho"*

No que respeita ao conceito de 'justiça percebida' na avaliação de desempenho, questionou-se se o resultado obtido na avaliação de desempenho se assemelha à autoavaliação do colaborador (figura 7), 38,6% respondeu "não sei", talvez por não ter tido conhecimento do resultado da sua avaliação de desempenho, 32,3% confirma ser semelhante e 29,1% não.

### A minha classificação na avaliação de desempenho é justa

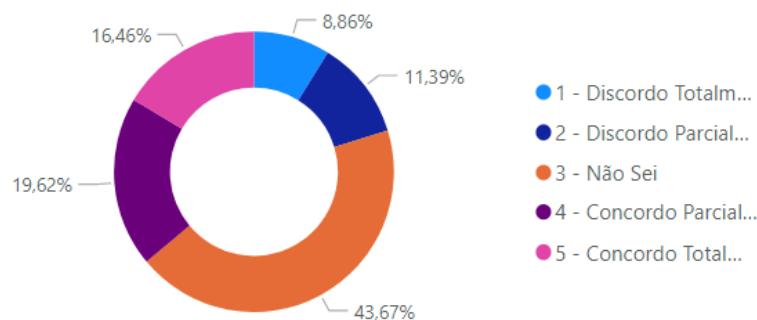


Figura 7 - "A minha classificação na avaliação de desempenho é justa"

63 colaboradores não sabem confirmar se o sistema de AD adotado na empresa é transparente/claro (figura 8), especialmente nos departamentos logística e produção corte, estas respostas são também relacionadas com as habilitações literárias que os colaboradores têm. Dos colaboradores que discordam desta afirmação são, maioritariamente do 3º ciclo básico e do ensino secundário.

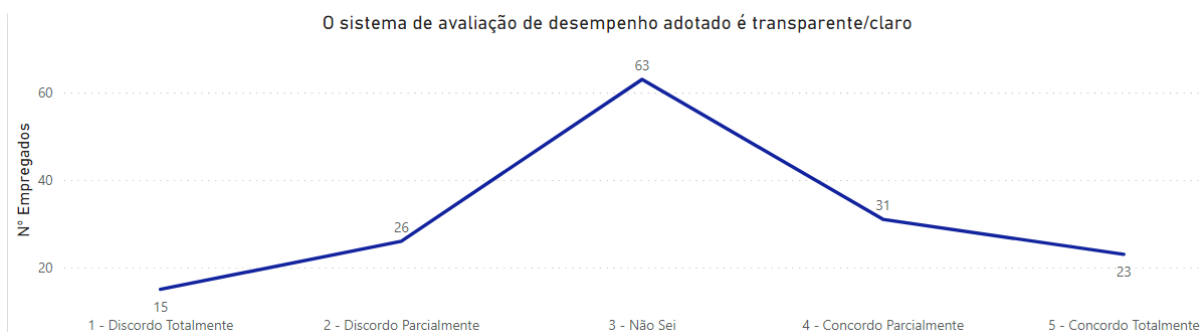


Figura 8 - "O sistema de avaliação de desempenho adotado é transparente/claro"

O departamento comercial, Controlling, IDI, manutenção, QAS e RH acreditam que os resultados obtidos na AD podem, de algum modo, impactar na progressão de carreira ou valorização profissional (figura 9). De um modo geral, o mesmo acontece nos departamentos PQ, PC e Log, com apenas 7 respostas de discordância. 34 colaboradores não veem impacto da AD na gestão de carreira. 66 mencionaram que tem impacto no estabelecimento de objetivos para o colaborador, 50 referiram necessidades de formação, 54 a promoção de cargos e 106 afirmam ter impacto na remuneração.

Os resultados obtidos na avaliação de desempenho podem, de algum modo, impactar a minha progressão de carreira/valorização profissional

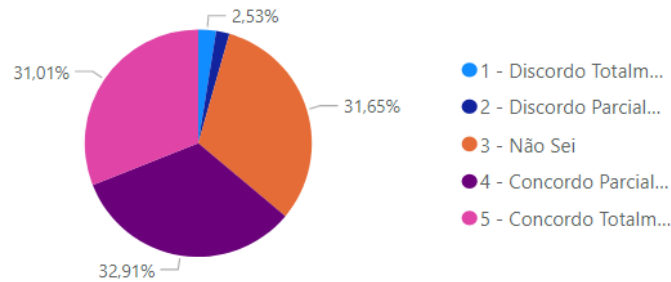


Figura 9 - "Os resultados obtidos na avaliação de desempenho podem, de algum modo, impactar a minha progressão de carreira/valorização profissional"

Em suma, com a análise geral destes dados, pode-se concluir que, embora a grande maioria dos colaboradores tenham respondido que estão familiarizados com a AD, mais de metade da amostra não recebeu *feedback* sobre o seu desempenho anual, não tendo noção da classificação atribuída, considerando que o impacto principal da AD é na revisão salarial. De salientar que, 41,1% acredita que a classificação atribuída no processo de avaliação de desempenho influencia a motivação no trabalho. Por outro lado, os respondentes revelam não saber, na sua maioria, se a AD é justa e se o sistema de avaliação da Flexipol é claro/transparente.

#### 5.4 Análise das entrevistas

As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturadas, acompanhadas de um guião previamente escrito, com o intuito de perceber o conhecimento, aplicação e método utilizado da AD pelos vários avaliadores de cada departamento e também, a perceção da direção de recursos humanos da empresa. Foi também alvo de análise, se a empresa em algum momento disponibilizou formação neste âmbito, como os avaliadores fazem a comunicação dos resultados da AD aos colaboradores avaliados, se estabelecem objetivos, bem como se existe a possibilidade de autoavaliação. Por outro lado, foi também alvo de pergunta a utilidade que os avaliadores veem na AD, se percebem que os seus colaboradores valorizam a ferramenta e se pretendem indicar algumas sugestões de melhoria.

##### 5.4.1 Conhecimento e utilização da Avaliação de Desempenho

Depois de realizadas todas as entrevistas e analisado o seu conteúdo transcrito (as entrevistas podem ser consultadas no anexo 9), foi possível concluir que existem disparidades nos métodos utilizados em cada departamento, embora a utilização do layout MOD seja unânime entre os departamentos.



Apurou-se, também, que os departamentos de Controlling, aprovisionamento e manutenção, são os que têm menor conhecimento sobre esta ferramenta, bem como inexistência de *feedback*/entrevista de avaliação de desempenho. O departamento da Produção Corte apesar de utilizar a ferramenta, usa-a simplesmente para obedecer a metas burocráticas, até porque, como foi possível apurar, o método utilizado foi diferente.

No que concerne ao departamento da logística, existem disparidades até entre os coordenadores dos turnos, dado que um afirma haver relevância na ferramenta, e, aparentemente ter seguido o procedimento, e outro, já apresenta alguma resistência/descrença na ferramenta, dando a entender que só a utilizou por ter recebido ordens para tal.

Quando os entrevistados são questionados sobre o procedimento de AD na empresa, as respostas são pouco unânimes e concisas. Por exemplo, a diretora do departamento de Controlling não tem conhecimento sobre o procedimento, nunca o pôs em prática. Quando questionada se tem conhecimento do procedimento de AD, ela responde:

*“Tenho conhecimento, mas muito pouco, como também assumi esta responsabilidade há muito pouco tempo, e só há dois/três meses é que anexei um elemento à equipa, ainda não pus em prática, não fui eu que avaliei a pessoa e também não tenho bases para isso.”*

Mesmo estando há 3 anos na empresa, a diretora de Controlling alega não ter tido conhecimento sobre o resultado das suas ADs anteriores, nem nunca ter tido esse momento de avaliação:

*“Não tive qualquer tipo de feedback a esse respeito. Apercebi-me que havia essa avaliação quando o meu chefe comentou comigo, informalmente, que tinha preenchido um ficheiro a meu respeito. Até hoje aqui na empresa nunca tive esse momento de avaliação. Não sei explicar-lhe como funciona o procedimento aqui na empresa, nem nunca tive formação nesse âmbito.”* (Diretora de Controlling).

Outro aspeto a salientar é o facto de vários avaliadores terem mencionado que tinham como prática fazer a avaliação do colaborador nos outros anos, mas que, no entanto, só este ano é que utilizaram o modelo em vigor e a ferramenta da empresa - que como pudemos apurar anteriormente, já existe desde 2017. Questionado sobre «Há quanto tempo é que se lembra de fazer a avaliação de desempenho dos seus colaboradores?», um avaliador do departamento de IDI afirmou que:

*«É assim, nós tentamos fazer sempre uma avaliação de desempenho, embora de uma forma diferente daquela que foi feita este ano. Nós anteriormente fazíamos de uma forma ‘oral’ verbalizada com cada*

*... pessoa. (...) Foi o primeiro ano que usamos este formulário, mas nós fazíamos a avaliação das pessoas anualmente.» (Avaliador Departamento IDI).*

No departamento da manutenção, ao ser questionado sobre o procedimento de AD na empresa, o diretor responde:

*«É uma ferramenta que serve para darmos a conhecer, num momento mais formal do ano (pois tento-o fazer durante o ano todo), aquilo que pensamos sobre o desempenho de cada colaborador, e a influência dele na equipa. Usamos o layout MOD que temos em vigor. Foi a primeira vez este ano que utilizei este modelo e fiz uma avaliação mais formal. Nos anos anteriores vamos comunicando ao longo do ano.» (Diretor do Departamento de Manutenção).*

Em relação aos coordenadores do departamento logística expedição, quando questionados sobre o procedimento de AD, responderam que *«Já tinha conhecimento desta ferramenta, mas só utilizei esta ferramenta este ano, devido às minhas novas funções»*. Ao tentar perceber qual o conhecimento destes antes de exercerem funções de coordenador, responderam que *«Sabia que havia AD, que era feita pelo meu superior, por isso já sabia desta existência. Desde que estou cá, já há muitos anos que havia uma avaliação de desempenho. Não era a mesma ferramenta, era diferente, era mais falado do que propriamente escrito, mas já se fazia avaliação de desempenho.»* (Coordenador 1 da Equipa da Logística Expedição).

Concluiu-se, deste modo, que o desconhecimento deste sistema de gestão de desempenho é generalizado na maioria dos setores, muito devido aos avaliadores que não dão *feedback* sobre a avaliação aos colaboradores e também devido ao facto de alguns avaliadores apenas preencherem o modelo simplesmente para obedecer a ordens da direção. E, apesar do sistema ter sido implementado na organização há cinco anos, existem avaliadores que nos anos anteriores faziam a avaliação informalmente, mas só utilizaram o modelo este ano, devido a ordens superiores.

#### **5.4.2 O processo de Avaliação de Desempenho**

As questões relacionadas com o procedimento de aplicação da ferramenta obtiveram respostas diferentes, diferindo de departamento para departamento o método que utilizam. Quando perguntamos aos avaliadores como comunicam ao colaborador o resultado da AD, após a avaliação, as respostas são: *«Chamei um a um ao meu gabinete, expliquei o que estava bem e o que estava mal e disse o que pretendia que eles melhorassem para o próximo ano.»* Confrontados com a pergunta sobre se houve algum tipo de autoavaliação feita pelos avaliados, no caso da logística expedição, coordenador 1, respondeu: *«Não. Aceitaram aquilo que lhes disse, concordaram comigo, e agora vão trabalhar – espero eu – para melhorar aquilo que lhes disse.»*

Já o Coordenador 2 da Logística Expedição responde que o procedimento adotado teve a consideração da autoavaliação: *«Depois fiz a avaliação com os colaboradores. Deram a sua opinião em relação a alguns pontos, e eu argumentei o porquê da pontuação. Faz parte haver alguma discordância, mas eles perceberam o meu lado, e qual o âmbito para o próximo ano. Estabeleci alguns objetivos para eles.»*

Dentro do mesmo departamento - Logística - mas no âmbito do aprovisionamento, à pergunta de como se procedeu a avaliação, o avaliador responde: *«Preenchi a ficha, dei a minha opinião de cada um na ficha, e enviei ao meu chefe. Ao qual me respondeu que tinha a mesma percepção sobre os meus colegas.»* Confrontado com a pergunta de se comunicou o resultado da avaliação aos colegas, o avaliador responde que *«Não, nem considero que o meu superior o vá fazer»*.

No departamento IDI, percebe-se que o método é diferente dos anteriores, ao questionar como se processa a avaliação, a resposta do avaliador do departamento em análise refere:

*«Isto trata-se de um diálogo. Isto não é comunicar resultados, é um diálogo em que eu tenho a minha opinião enquanto avaliador, e quero ouvir o outro lado, a opinião da pessoa em avaliação – se concorda, se não concorda – tal como foi feito também comigo. Tem de ser desta forma, não é apenas comunicar.»*

No departamento de Produção Corte a avaliação de desempenho apresenta um processo diferente:

*«Esta grelha da AD é dada aos gaps, com os critérios que aqui estão, mas os mais subjetivos. Por exemplo, pontualidade e assiduidade, como é um critério objetivo que eu consigo mensurar com a ajuda do portal do colaborador, não inclui na avaliação deles. Na parte mais subjetiva, como eles estão diretamente ligados aos colaboradores e acompanham mais de perto o trabalho deles, questionei-lhes a opinião deles. Fiz uma planilha de excel. Praticamente criei um formulário online, com as questões acima mencionadas para cada gap, com as pessoas correspondentes a cada um. Tinham que preencher individualmente e enviavam-me. Posso mostrar à posteriori.»* (Supervisor Produção Corte).

Para além disso, o supervisor do departamento PC afirma que não comunica efetivamente o resultado da AD aos colaboradores, apenas ressalta alguns pontos fortes e outros a melhorar:

*«Eu nunca comuniquei o resultado ao colaborador. Nunca lhe disse ‘tiveste x’, menciono os pontos em que foi bom ao longo do ano, e os que foi menos bom. (...) Aquilo que eu transmito, não falo em pontuação, não falo em percentagem, tento fazer um resumo do ano e relaciono com o aumento salarial (porque calha nesse momento)»*. Questionado sobre se considera que os colaboradores têm consciência do que é a avaliação de desempenho, responde: *«Eles não sabem da sua própria*

*avaliação de desempenho, nem sabem como funciona. Apesar de, por sua vez, ela ser preenchida e eu tocar em alguns pontos. Mas sucintamente.»*

Pode-se concluir que até mesmo dentro do departamento, diferentes avaliadores utilizam métodos diferentes de avaliação, e sentem a necessidade de adaptar a ferramenta em vigor.

O departamento que se demonstrou mais conciso no modo de proceder foi o departamento de Produção Química: utiliza a ferramenta adotada pela empresa, fielmente, analisa individualmente a prestação de cada colaborador. A avaliação é feita aos 3 níveis hierárquicos, onde cada nível contribui com a sua percepção sobre o colaborador em avaliação. Depois deste momento, existe a entrevista ao avaliado, com a presença dos avaliadores, onde há um momento de reflexão e autoavaliação sobre o próprio desempenho, discussão de objetivos e divulgação do resultado.

À questão “Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?”, a Supervisora do Departamento de Produção Química responde:

*«Fazemos uma avaliação, neste caso, aos operadores. De acordo com o modelo existente reunimos: eu, a diretora de departamento e os gaps e falamos. Primeiramente abordamos os três, pessoa a pessoa, discutimos os vários pontos entre nós, e argumentamos qual o valor em que a pessoa em avaliação se posiciona. Discutimos os pontos fortes, fracos, propomos objetivos e chegamos a um valor final. À posteriori, reunimos eu a diretora e a pessoa em avaliação e discutimos os três sobre a AD.»*

Para tentar perceber se na Produção Química os colaboradores têm, em algum momento, a possibilidade de fazer a sua autoavaliação, a Supervisora do departamento em análise comentou:

*«Sentamo-nos os três, e colocamos o modelo de AD por preencher em frente ao colaborador, para facilitar a análise e argumentação de todos. Escrutinados ponto a ponto, critério a critério, perguntando sempre, primeiro, ao colaborador, em qual nível ele acha que está e porquê. Depois damos nós a nossa avaliação, dizemos se concordamos ou se não, e porquê.»*

O mesmo método se aplica no subsetor de Produção Química - Moldados: o gap faz a avaliação individual dos colegas que lhe reportam, e depois em reunião com a diretora do departamento, chegam a um consenso final e reúnem com a pessoa em avaliação para lhe comunicar os resultados e pontos fortes/a melhorar. Quando questionado sobre como se processa a avaliação, o gap leader produção química moldados, responde:

*«A avaliação é feita por mim, mas depois é validada com a minha superior – diretora do departamento – e tentamos chegar a um consenso. Às vezes pode haver alguma divergência, mas tentamos chegar a*

*um meio-termo. Depois esta avaliação é transmitida ao colaborador no seguinte âmbito: vamos item a item e eu vou questioná-lo em que nível o colaborador acha que se enquadra – faz uma autoavaliação. Portanto, se a autoavaliação dele estiver de acordo com a nossa, muito bem, caso contrário, tentamos debater e argumentar para defender o nosso ponto de vista e ele o dele. No final desta conversa é apresentada a tal percentagem.»*

Constatamos que a Flexipol não deu nenhuma formação no âmbito da avaliação de desempenho. Em relação à pessoa que faz a avaliação, por norma é o superior hierárquico. À pergunta “Com que frequência dá *feedback* aos seus colaboradores do desempenho deles?” percebe-se que existem departamentos, nomeadamente da logística-aprovisionamento [*«Aos dois operacionais tenho uma reunião semanal, em que eles me expõem o que acham bem e o que acham menos bem, e eu faço o mesmo. O nosso diretor está também presente nessas reuniões.»*], que a prática de *feedback* é mais recorrente, os restantes optam por utilizar esta ferramenta para dar *feedback* anual.

Por exemplo, no departamento de IDI, a questão do *feedback* parece estar bem delineada:

*«A AD é anual, mas acredito que o feedback deva ser diário, tem que ser no momento, deve-se falar no momento para corrigir, quer sejam chamadas de atenção, quer sejam bonificações. Por que chegarmos aqui ao final de um ano e dizermos que a pessoa fez isto e isto bem, ou aquilo menos bem, muitas das vezes já não nos lembramos sequer. Assim quando chegamos ao final do ano, as situações que são alvo de ressalva já não 'aparecem do nada', já é algo que tinha sido visto, que nos diz alguma coisa. A prática deve ser esta, na minha opinião. Até indicação em contrário. Durante o ano vamos falando das situações que vão ocorrendo, das que correm bem, e das que correm menos bem. É melhor do que deixarmos arrastar estes momentos para um determinado dia no ano, numa situação pontual, em que vamos 'apontar' estas situações das quais já nem nos lembramos.»*  
(Avaliador Departamento IDI).

No entanto, pelo que foi possível auscultar, a cultura de *feedback* na organização depreende-se mais pelo ‘*feedback* construtivo momentâneo’, que ocorre no momento que algo corre ‘menos bem’, e não tanto como *feedback* positivo. *«Não dou muito feedback. Quando existe alguma questão a resolver, converso com o colaborador e tentamos chegar a uma solução. O feedback positivo não costuma ser muito frequente, mas sim o feedback construtivo. Nas reuniões que faço aquando dos aumentos, tento fazer feedback do ano todo.»* (Supervisor Departamento da Produção Corte)

Em suma, conclui-se que o processo de avaliação de desempenho não está uniformizado na empresa em estudo. O modo de proceder difere de departamento para departamento, até mesmo dentro de cada departamento, com avaliadores diferentes. A

hipótese de autoavaliação é negligenciada por alguns setores, não havendo lugar a escutar a opinião dos avaliados, o que é agravado pelo facto de haver avaliadores que não comunicam aos colaboradores o resultado da AD, contribuindo para o desconhecimento do sistema. Por outro lado, no departamento da produção química, o modo de proceder está bem delineado, mesmo entre subsectores, cuja avaliação é previamente discutida a todos os níveis hierárquicos, incluindo uma entrevista de avaliação de desempenho que contempla um momento de autoavaliação.

#### 5.4.3 Utilidade percebida

Outro aspeto relevante a mencionar é a perceção que os entrevistados têm sobre a utilidade do sistema de gestão de desempenho. O fator mais vezes mencionado relaciona-se com a motivação dos colaboradores e *feedback* sobre o desempenho anual, a identificação de pontos a melhorar foi também apontada. A revisão salarial está intrínseca na utilidade da AD, embora existam departamentos que não consideraram a AD para atribuição de aumentos salariais, nomeadamente a logística e a produção corte, até mesmo arquivando-a sem ter lugar a uma entrevista de desempenho entre avaliador/avaliado.

Quando questionado sobre a utilidade da AD, o Supervisor do Departamento da Produção Corte, refere que: *«Quando há uma muito boa avaliação de desempenho a um colaborador por parte dos gaps e que eu possa refletir sobre esse desempenho e até identificar potencial e progressão de carreira.»* E o Responsável pelo Departamento da Manutenção afirma que a AD serve: *«Especialmente para motivar, revisão salarial, definição de possíveis melhorias em certos aspetos. Peço-lhes que mencionem sempre onde têm mais dificuldades, onde acham que devem ter mais formação, evoluir mais, (...).»* Já a Supervisora do Departamento Produção Química, menciona: *«Apenas revisão salarial, dependendo da percentagem que têm, depois há uma tabela que vai atribuir um aumento salarial no ano ao colaborador. Também claro que quem tem uma boa pontuação e tem um aumento melhor, vai se sentir mais motivado...por isso indiretamente a motivação. E também para em conjunto conseguirem melhorar.»*

Na ótica da Diretora do Departamento da Produção Química, a AD é vista com muita positividade pela sua equipa:

*«Acho que a equipa vê que é uma forma/um esforço para tentarmos ser mais justos na atribuição da revisão salarial. O que eu noto é que depois da AD as pessoas têm aquela motivação em querer mudar/melhorar ou mostrar que eu estou errada, nota-se claramente a mudança de atitude depois da avaliação. Principalmente na segurança – no uso de EPI's. Agora há uns que mudam o comportamento efetivamente, e há outros que mudam nos meses a seguir/antes da AD. Outra coisa que tenho feedback positivo, é que é o único momento do ano em que eu tenho tempo para estar a falar*

*com as pessoas sem stress, com calma, para lhes dizer o que eu acho, ouvir o que ela acha, perspetivar ideias, e quem sabe mudar de posto. Também é bom para ouvir a expectativa da pessoa e alinhar com a minha, ou até mesmo mudar a minha em consonância da pessoa. O que interessa é que a pessoa se sinta motivada.»*

O Avaliador Departamento IDI refere que a AD: *«Deu mote à revisão salarial e com o histórico que irá proporcionar, justificará ainda mais as decisões que possam ser tomadas.»*. E o Coordenador Departamento Logística-Expedição 1, comenta que: *«identifiquei algumas necessidades de formação em alguns colaboradores. A nível de aumentos, ao momento em que fizemos esta AD, o aumento já tinha sido estipulado, por isso o resultado aqui mencionado não terá impacto na revisão salarial. Serviu também para eles perceberem se estão ou não a trabalhar bem, como é pretendido pela empresa.»*

As opiniões diferem quando questionados sobre a importância da ferramenta em estudo, na perspetiva dos colaboradores. O departamento de IDI, segundo a entrevista, acredita que os seus colaboradores valorizam a ferramenta em estudo:

*«Sentem-se motivados ao terem feedback sobre o seu desempenho. O ser humano gosta de saber como é que o seu comportamento está a ser visto pelo olhar dos outros. E, por vezes, temos uma ideia de nós próprios que, encarando a realidade, não tem nada a ver com o que achávamos que era (às vezes até durante uma vida inteira). Mesmo que as pessoas possam não achar relevante o 'fazer no momento', é sempre importante pois isto vai servir depois como ponto de partida/input para o que se vai suceder depois.»*

Bem como no departamento de Produção Química Bloco: *«Eu acredito que sim, até porque, lá está, como depois vai estar associado ao aumento salarial que podem vir a ter, eu acredito que valorizem. É o momento em que paramos e falamos exclusivamente com eles, deixamos que nos digam a sua opinião, o que normalmente no dia-a-dia isso não existe. Sinto que valorizam o momento, mas talvez uns mais do que outros. Uns querem saber logo qual é o aumento que vão ter, outros gostam de ouvir que são «bons nisto ou naquilo», e ficam agradados também. Claro que quem tiver uma avaliação menos boa não vai valorizar tanto, depende da capacidade de reconhecimento das pessoas... outros podem ficar revoltados... Faz parte.»*

No entanto, no subdepartamento PQ Moldados, a opinião é dispare: *«Sinceramente acho que eles valorizam muito pouco. Muito porque há aqui itens em que se 'contorna' o que está escrito para descer de nível de pontuação... Não é coerente com o que está escrito. É suposto levarmos o que está aqui escrito a rigor ou não?! Daí a desvalorização da ferramenta. Eu próprio também sou avaliado, e considero que isto é injusto.»*, segundo o Gap produção química moldados.

No departamento da logística, entre os coordenadores de expedição, em resposta à mesma pergunta sobre a importância da ferramenta em estudo, na perspectiva dos colaboradores, as respostas não foram unânimes: *«Acho que o momento em que me sentei com cada um foi valorizado, porque eles gostam de saber o que está bem e o que está menos bem. Gostam de ter feedback por parte da chefia. Eu valorizo esta ferramenta, e acho que as pessoas que trabalham comigo começam também a valorizar.»* (Coordenador Logística Expedição 1). Por outro lado, *«Acho que não. Desde que eu trabalho aqui, isto nunca foi feito. Nunca o meu chefe me chamou para me fazer uma avaliação.»*, refere o Coordenador Logística Expedição 2. O Coordenador logística aprovisionamento menciona que *«Não acredito que valorizem, há muita gente que não sabe da existência desta ferramenta. Poderia motivar mais as pessoas.»*

Ao nível da opinião do departamento de manutenção, percebe-se uma evolução positiva na perceção dos colaboradores, que, dado que como agora fizeram a AD mais formalmente, com o modelo em vigor e com a entrevista de desempenho, os colaboradores veem maior impacto da ferramenta.

O departamento da produção corte refere sentir desconsideração da AD tanto *«(...) por parte dos avaliados como por parte dos avaliadores. Principalmente na falta de conhecimento dos avaliados nesta grelha, e dos avaliadores por não considerar esta grelha em vigor que tenha um ciclo lógico. E, não havendo resultados/motivos ao final do ano que tenham impacto relacionado com esta AD, faz-me desacreditar na ferramenta.»*

Apesar do desconhecimento generalizado do sistema de gestão de desempenho, os avaliadores, de modo geral, identificaram algumas valências que a AD traz à organização. A motivação é o fator mais vezes mencionado, bem como *feedback* anual, embora se pretenda que o sistema de gestão de desempenho seja relevante para outras políticas de gestão, como por exemplo, a progressão de carreira, levantamento de necessidades de formação e o estabelecimento de objetivos que raramente foram mencionados nas entrevistas. Por outro lado, quando questionados sobre qual a perceção dos colaboradores acerca da relevância da ferramenta para a empresa, a resposta mais frequente foi que os colaboradores desvalorizam a ferramenta porque a mesma não se aplica na generalidade à comunidade flexipoliana, não sendo transparente/clara, havendo desconhecimento de alguns colaboradores, e também devido ao facto dos critérios serem, por vezes, castradores e subjetivos.

#### **5.4.4 A perspetiva da Diretora de Recursos Humanos**

Em entrevista com a Diretora de RH da empresa (anexo 10), depreende-se que a necessidade de formalizar a AD na empresa foi impulsionada pelo Grupo, e pelos *inputs*



que cada diretor deu para a formalização na organização. A diretora refere que o papel dos RH neste processo é deveras relevante, porque *“Primeiro, porque, nos RH nós já temos que acreditar que é uma ferramenta que nos vai trazer mais-valias. E eu digo isto porque, quando falamos em AD, relacionamos diretamente com aumento salarial ou promoção, o que nem sempre é verdade. A AD pode servir para isso, e deve servir, mas deve servir muito para um ponto de reflexão e feedback, quer para o colaborador quer para o avaliador. É uma ferramenta na qual eu acredito, porque é uma ferramenta que melhora imenso o desempenho dos colaboradores e melhora a satisfação com a empresa, melhora a comunicação.”*

Apesar de não ter sentido resistência na implementação da ferramenta na Flexipol, a diretora menciona *“Aquilo que eu sinto é que depois é difícil de ser aplicada e aí é que há boa vontade, mas depois quando se começa a ver ‘tenho tanta gente a meu cargo e tenho que fazer individualmente’, aí é que começa a haver mais resistência. Mas acredito que isso passa, e que seja o primeiro ano e depois são reconhecidas as mais-valias.”*

Efetivamente, desde a implementação da Avaliação de Desempenho na organização que se sentiram melhorias impulsionadas pela ferramenta. *“Custa começar a utilizar a AD, mas é importante para a gestão global dentro da empresa, não é só uma ferramenta RH. Temos um setor – a produção química - em que a avaliadora penaliza se as pessoas ao longo do ano não deram ideias de melhoria, e posso-lhe dizer que é o setor que mais contribui para a melhoria contínua da empresa. A chefia verificou que a motivação para a melhoria contínua era baixa, então sentiu que se tivesse peso na AD de cada colaborador que iria ser mais motivador. E sentiu efeitos muito positivos”.* Com a entrevista à DRH apercebemo-nos que a alteração que a AD sofreu na empresa, relaciona-se com o avaliador *“Há uns anos atrás, quem fazia as avaliações era o diretor. Diretor de produção que fazia a AD a toda a gente: imagine um diretor com 70 pessoas a cargo... a fazer individualmente... fica cansado, sente-se repetitivo, e perde um bocado o individualismo. Agora, como disse anteriormente, segue uma lógica hierárquica. Neste momento há envolvimento dos gaps, mas não a 100%, cujo objetivo para o próximo ano é que os mesmos estejam preparados para fazer autonomamente.”*

O balanço geral pela entrevistada é que, de forma geral, a opinião é positiva, *“Toda a gente, quer na Flexipol, quer noutra empresa, gosta e gosta que lhe deem atenção, e a AD é o momento propício para isso”*, no entanto, o papel impulsionador dos RH é bastante importante neste processo, pois *“Acho que as principais e primeiras pessoas a acreditar nesta ferramenta tem que ser os RH, temos que a passar com este tipo de motivação, feedback, ligá-la aos aumentos, porque também tem que ser levada em consideração e coincide com a altura da AD.”*

Apesar do balanço geral ser positivo, a perspectiva da diretora de recursos humanos está em consonância com os demais entrevistados. Não obstante a relevância da ferramenta para fatores motivacionais, revisão salarial, estabelecimento de objetivos e formação, a mesma encontra-se obsoleta e isso acaba por criar uma descrença generalizada no sistema de gestão de desempenho.

#### **5.4.5. Necessidades de reformulação da ferramenta**

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre a necessidade de melhoria da ferramenta: as respostas foram unânimes. É preciso fazer *updates* na ferramenta, dado que a mesma foi desenvolvida e nunca sofreu alterações, não existe um procedimento que acompanhe esta ferramenta, por isso os avaliadores não têm a percepção se estão a proceder corretamente ou não. Ao momento em que a ferramenta foi desenvolvida, a empresa tinha objetivos diferentes dos atuais e, por isso, os critérios de avaliação encontram-se descontextualizados, e isso acaba por descredibilizar a ferramenta, a acrescentar a necessidade de alteração da escala com mais um nível.

Outro aspeto relevante a mencionar, são os critérios utilizados serem demasiado específicos, a escala ser castradora, não haver um ‘meio-termo’ de avaliação. O facto de a empresa ter como estratégia formação de polivalência, para colmatar o absentismo, e isso não ser valorizado na AD também é alvo de descrença tanto na ferramenta como na formação.

O facto de haver desconhecimento generalizado sobre o Modelo MOE/MOI faz com que os colaboradores sejam avaliados com critérios diferentes, ponderações diferentes, o que gera disparidades interdepartamentais e intradepartamentais. Verifica-se, ainda, que apesar de alguns departamentos não utilizarem devidamente a ferramenta, reconhecem o impacto que o *feedback* tem no colaborador. Posto isto, existe unanimidade no que respeita à necessidade de reformulação dos critérios de avaliação da ferramenta, e da normalização da ferramenta para os MOE/MOI, com objetivos mensuráveis e adaptáveis a cada função.

Conclui-se, portanto, que as opiniões são diversas quando se fala na AD, dentro da mesma organização, até mesmo intradepartamento, como é o caso do departamento da logística. Por outro lado, o facto de haver vários modos de proceder inerentes à utilização da ferramenta, é um aspeto relevante, indicando a necessidade de se formalizar o método e generalizar, para todos os colaboradores serem avaliados com o mesmo método, nos mesmos trâmites, não criando desigualdades nem discriminação de oportunidades.

## Capítulo 6. Proposta de melhoria

Depois de analisadas as fontes de informação, documentos disponibilizados pela empresa, questionários e entrevistas, conseguimos sintetizar os principais problemas detetados relacionados com a ferramenta em estudo e com o processo. A principal disfuncionalidade prende-se com o facto de a AD não ser conhecida por todos os colaboradores, criando bastante discrepância entre os setores da empresa, e, até mesmo, dentro próprio setor.

Outro problema detetado reside no facto de não haver um procedimento interno disponível para a consulta dos colaboradores e avaliadores, criando algum tipo de desconhecimento sobre os objetivos que esta ferramenta tem dentro da organização, bem como todo o processo que a Avaliação de Desempenho acarreta, levando a, por exemplo, alteração dos avaliadores deliberadamente e injustificadamente, preenchimento do modelo em vigor transversalmente, sem ter em conta a avaliação individual, e o desconhecimento do resultado por parte da pessoa avaliada, nem oportunidade de autoavaliação.

Outra disfuncionalidade relaciona-se com o modelo em vigor estar desatualizado face à realidade atual da organização e da sua estratégia, e, ainda, não haver um modelo consensual de avaliação para administrativos/técnicos/gestores (MOE/MOI).

Deste modo, constata-se facilmente que existe a descrença deste tipo de avaliações por parte dos colaboradores e, também, por parte de alguns avaliadores. A agravar a falta de *feedback* que alguns colaboradores mencionam, considerando que a sua dedicação à empresa não é reconhecida, sem terem oportunidade de serem ouvidos (autoavaliação).

Assim sendo, surge a necessidade de reestruturação da Avaliação de Desempenho da Flexipol. Este capítulo serve de apresentação de uma proposta de reformulação do modelo de AD, bem como a criação de um procedimento interno que descreve todo o sistema de gestão de desempenho que a organização reitera. A seguinte proposta teve em consideração as entrevistas e sugestões mencionadas pelos entrevistados e todas as notas que foram redigidas ao longo deste estudo respeitando a literatura existente.

Tendo em vista contribuir para a necessária reformulação do Sistema de Gestão de Desempenho na Flexipol, foi apresentada uma proposta para o procedimento interno da empresa. Pretende-se que o mesmo seja aberto à consulta de todos os colaboradores da organização (anexo 11). Deste modo, a criação de um procedimento interno, permite formalizar o sistema, incorporando-o como prática recorrente.

Portanto, a proposta para o Sistema de Gestão de Desempenho da Flexipol engloba os objetivos e âmbito de aplicação da ferramenta Avaliação de Desempenho, as características gerais desta, o procedimento, os pontos-chave no processo, tendo em consideração o papel do departamento de RH, do avaliador, dos avaliados, a entrevista de avaliação de desempenho e o papel da organização como um todo.

### **6.1 Sugestão de novo modelo de AD**

Para além da proposta do procedimento interno de AD na empresa em estudo, seguem-se sugestões para reformulação da ferramenta em vigor, isto é, o modelo utilizado que pode ser consultado no anexo 12. As principais sugestões de reformulação consistiram na grelha de competências e respetiva ponderação das rubricas, alteração da escala de avaliação e a introdução de um campo de autoavaliação.

Na grelha de competências, os fatores avaliados são a pontualidade e assiduidade, disponibilidade e cooperação, relacionamento/respeito, atitude face à segurança no trabalho, produtividade e qualidade de execução, polivalência, melhoria contínua. Se o colaborador em avaliação exercer funções de gap leader, é também avaliada a liderança/gestão da equipa (anexo 13).

Efetivamente, outro aspeto que sugerimos alterar é o modelo de AD para MOE/MOI (anexo 14). Pelas entrevistas era perceptível que os colaboradores não se reviam na grelha de competências em vigor, alguns colaboradores referiam que não existia nenhum modelo apropriado para as funções desempenhadas por administrativos, não tendo em conta o grau de responsabilidade na empresa e as tarefas realizadas.

Deste modo, é sugerido um modelo MOE/MOI com o mesmo formato que o MOD, cujas competências em avaliação são a tomada de decisões, o trabalho em equipa, competências técnicas, orientação para resultados, valores corporativos, ambição e excelência/disponibilidade. Se o colaborador exercer funções de chefia, acresce a competência de gestão de pessoas (anexo 15).

Efetivamente, com a nova proposta, a ferramenta de Avaliação de Desempenho Flexipol assenta em critérios específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados num espaço de tempo (SMART). Para além disso, comporta uma avaliação qualitativa, onde é possível identificar os pontos fortes do avaliado, bem como pontos a melhorar. Pretende-se que se identifiquem objetivos para o ano seguinte (N+1) e se analisem ações a desenvolver, bem como a identificação de necessidades de formação. Reforçando o facto de as linhas orientadoras da ferramenta serem idênticas para todos.

As alterações relacionam-se com a introdução de mais um nível na escala (passando de 1-4 para 1-5), que é a mesma para avaliar todas as funções, inclusão de um índice de cores (vermelho, laranja, amarelo, verde e azul) e legenda para facilitar o processo de avaliação, com a seguinte interpretação: **1 - Desempenho Insuficiente:** Desadequação à competência em avaliação, abaixo do necessário; **2 - Desempenho Fraco:** Desempenho aquém do necessário, requer melhoria significativa; **3 - Desempenho Satisfatório:** Enquadra-se nas exigências da competência. Reconhecem-se aptidões de melhoria; **4 - Desempenho Bom:** Supera as exigências definidas para a competência em avaliação; **5 - Desempenho Muito Bom:** Excede claramente as exigências definidas para a competência, destacando-se da equipa em que está inserido.

Sugere-se que Avaliação Global do Colaborador tenha em consideração os resultados obtidos nas diferentes componentes em que foi avaliado, afetados por um coeficiente de ponderação, cujo resultado se apresenta de 1% a 5%. Este resultado poderá relacionar-se com a percentagem de revisão salarial do colaborador, se for estratégia da organização nesse momento.

Para além disso, existe um campo próprio para informação adicional considerada relevante pelo avaliado e/ou avaliador e/ou pelo superior hierárquico do avaliador, permitindo que a avaliação seja clara e transparente.

Sucintamente, esta sugestão de reformulação do sistema de gestão de desempenho da Flexipol exige 3 fases: a fase 1, onde o avaliador faz a avaliação prévia do colaborador, a fase 2 que consiste numa entrevista de desempenho entre o avaliador e o avaliado, e a fase 3 que requer a comunicação e entrega ao departamento de RH do documento em voga assinado. Em suma, com estas reformulações espera-se que processo de avaliação de desempenho na empresa Flexipol seja frutuoso para todos os intervenientes, resultando no alcance dos valores da organização e cumprimento da sua missão, criando um ambiente motivador com a envolvência de todos, contribuindo para a melhoria da comunicação na organização, fomentando o comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados pela organização.

## Capítulo 7. Discussão e Conclusões Finais

Este capítulo serve de reflexão sobre todo o estudo realizado no âmbito desta dissertação centrada no processo de avaliação de desempenho. É certo que esta ferramenta é alvo de inúmeros estudos e investigação, pois acarreta uma variedade de dimensões, fornecendo informação relevante para decisões sobre os colaboradores, incluindo aumentos salariais, progressão de carreira (lógica avaliativa), bem como no que toca ao desenvolvimento individual, com o levantamento de necessidades de formação (lógica diagnóstica e formativa). A revisão bibliográfica aqui explorada incidiu sobre a gestão de desempenho, no âmbito do departamento de RH de uma organização, através da identificação das etapas nas quais o processo está organizado, identificação dos propósitos da AD, diferentes implicações da importância do estabelecimento de objetivos, o papel dos avaliadores e o *feedback*, e as disfuncionalidades que podem estar inerentes à avaliação.

### 7.1 Discussão dos resultados

O principal foco deste estudo de caso era analisar com profundidade o método de AD adotado pela organização, através da investigação da perceção dos colaboradores, do porquê da descrença generalizada da ferramenta pela comunidade, e identificação das disfuncionalidades e discrepâncias intersetoriais relacionadas com a AD. Para tal, para além da observação diária da população em estudo, o recurso a um questionário à população em geral e entrevistas semiestruturadas aos avaliadores e diretora de RH, foram essenciais para retirar ilações. Para que o estudo fosse proveitoso, foi necessária a compreensão das características que a literatura considera relevantes numa AD e a sua gestão, permitindo a comparação com a ferramenta da organização, e o meio envolvente.

Como podemos verificar pela revisão da literatura, segundo Impact Achievement (2021), os níveis de insatisfação com a avaliação de desempenho são altos em praticamente todas as organizações, devido também a problemas sistémicos relacionados com os julgamentos dos supervisores que são responsáveis pelas avaliações. Efetivamente, com o estudo realizado na empresa, podemos concluir que os avaliadores não tiveram qualquer formação para realizar avaliações de desempenho, e, deste modo, não desenvolveram as capacidades avaliativas necessárias. Alguns avaliadores não disponibilizaram tempo suficiente para o processo de avaliação, tendo visto pela primeira vez o modelo no ano corrente, preenchendo-o transversalmente para toda a equipa, apenas para cumprir metas burocráticas da empresa, não dando qualquer *feedback* do resultado ao colaborador avaliado, levando ao desconhecimento e descrença generalizado pelos colaboradores FXP.

Note-se que, a população em análise foi bastante colaborativa com o estudo, tendo permitido determinar que muitos colaboradores (incluindo avaliadores) não conheciam a ferramenta e não reconhecem o impacto que a mesma pode ter na sua carreira, derivado também ao desconhecimento da própria avaliação anual e da escassa divulgação por parte da empresa. Por outro lado, existe um desconhecimento generalizado dos critérios de avaliação de desempenho em vigor, bem como a dificuldade em reconhecer a ferramenta como ‘clara/transparente’, descredibilizando os seus resultados, criando disfuncionalidades no próprio sistema de gestão de desempenho. Fodor et al. (2021) referem a existência de uma diferença consistente entre os resultados das avaliações feitas pelas chefias e as autoavaliações dos colaboradores, sendo estas últimas mais indulgentes. Efetivamente, podemos verificar que a maioria dos colaboradores em estudo não tiveram a oportunidade de fazer a sua autoavaliação, pois 39% da população respondeu “não sei” à questão “A sua classificação de avaliação de desempenho é semelhante à sua autoavaliação?”, e 29% não considera que a sua autoavaliação é semelhante à AD, agravando as inconsistências do sistema adotado.

No que concerne à análise das entrevistas, conseguiu-se apurar que os entrevistados, em modo geral, reconhecem a AD como um meio para dar *feedback*, embora existam opiniões diversas sobre a eficácia do método utilizado, na medida em que, nos demais departamentos, a aplicação da ferramenta é vista como um mero formalismo, um cumprir de metas burocráticas, e, portanto, preenchido transversalmente, sem requerer grande análise prévia. Não obstante que o setor mais cumpridor do sistema de AD, como podemos concluir foi a Produção Química, não descurando também do setor do IDI, dado que se verificou que, maioritariamente, nos restantes setores os colaboradores não conhecem os seus resultados de AD, não acreditam que a mesma traga vantagens para o desenvolvimento profissional e organizacional, identificando a falta de *feedback* e acompanhamento que sentem ao longo do ano e, portanto, criando desigualdades e disparidades entre os setores da empresa, prejudicando, de algum modo, os impactos que a AD tem na FXP.

É reconhecido na literatura que medir e desenvolver o desempenho individual é um fator determinante do sucesso organizacional e da vantagem competitiva, no entanto, o impacto que foi mais vezes mencionado nos questionários relaciona-se com o *feedback* e motivação do colaborador, ao contrário do que se esperava – revisão salarial. Este facto é importante mencionar, pois comprova que a AD tem crescido nas organizações como ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal, não estando só relacionada com aumentos salariais, como era inicialmente.

Relacionando ainda a com a perspectiva de Aguinis et al. (2011, p. 505), sobre os pontos-chave que poderão ajudar a ultrapassar as disfuncionalidades identificadas, consegue-se perceber que a realidade da Flexipol fica aquém destas sugestões, dado que a AD da empresa não está em consonância com a estratégia atual da empresa, encontrando-se obsoleta, e, de um modo geral, o sentimento de necessidade de reformulação da ferramenta em vigor é unânime. Por isso, esta dissertação acarreta uma componente prática de melhoria nesse âmbito, desenvolvida à luz da atual estratégia da organização, e dos comentários que foram tecidos aquando das entrevistas. Podendo, assim, colmatar as disparidades interdepartamentais – generalizando o modelo utilizado, com o devido procedimento escrito podendo servir de guião, com medidas de desempenho objetivas, à luz dos mesmos critérios para as mesmas funções, e a distinção entre operacionais e administrativos/técnicos.

Efetivamente, apesar de a AD ser um processo complexo, acredita-se que a mesma contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, contribuindo para uma cultura de *feedback* positivo, criando impacto na valorização e motivação dos colaboradores. Em suma, este estudo engloba uma visão detalhada dos efeitos percebidos pelos colaboradores acerca da AD, bem como dos avaliadores e gestão de topo, acreditando-se que as melhorias sugeridas permitirão uma gestão mais eficaz, não descurando do papel da organização e do departamento de RH neste processo.

## **7.2 Principais limitações do Sistema de Avaliação de Desempenho na Flexipol**

Com este estudo foi possível apurar algumas limitações do atual sistema de avaliação de desempenho da Flexipol. Podemos considerar o facto que, de grosso modo, a população da organização ter mais anos de casa do que a implementação da ferramenta na organização, e não ter tido formação e esclarecimento adicional sobre o pretendido com a avaliação, um fator limitativo. Outra limitação prende-se com o facto de a organização ter sofrido algumas alterações a nível da direção departamental, e os novos diretores terem entrado depois da implementação da ferramenta, num momento em que a mesma se encontrava em desuso. Ou seja, os colaboradores recentes a nível hierárquico superior não têm conhecimento da ferramenta em estudo, nem tiveram voz na sua formulação.

A possibilidade de se utilizar um método diferente de avaliação de desempenho, por exemplo, um método de 180°, na Flexipol, ainda é um tema controverso. Dado que a avaliação 180° consiste num método que engloba, sucintamente, a avaliação tanto do colaborador como do superior hierárquico, isto é, o colaborador em avaliação terá a oportunidade de avaliar o seu avaliador. No entanto, como foi mencionado nas entrevistas,



a cultura organizacional da empresa em estudo, de momento, não tem abertura para tal método. Podendo assim considerar a cultura organizacional como uma limitação, carecendo ainda de ajustes na comunicação interna. Acrescentar que o sucesso da avaliação de desempenho está dependente da implementação de forma transversal desta ferramenta, incluindo-a nas restantes políticas/atividades da organização. Tendo em conta o papel fulcral dos avaliadores, espera-se que os mesmos contribuam de forma eficaz no sentido de alinhar os objetivos do avaliado com os da organização, promover o seu empenho e dedicação, e dar *feedback* contínuo e eficaz, onde o departamento dos Recursos Humanos deve assegurar a clareza e transparência da ferramenta, fomentando uma cultura de *feedback* positivo.

Esta dissertação, por fim, fornece à organização em análise, um estudo intensivo sobre o sistema de avaliação de desempenho em vigor, bem como as diversas opiniões da sua população, servindo de mote à reformulação do sistema, baseado nas informações recolhidas ao longo do desenvolvimento deste estudo. Para além de que, este estudo permitiu criar maior visibilidade à ferramenta, pela população, servindo de suporte e guia para gestores e colaboradores da comunidade flexipoliana. O tema da avaliação de desempenho, certamente, no decorrer do ano, teve um peso relevante na comunicação, *feedback* e gestão da organização. Importa referir que as propostas de melhoria da AD e formalização do procedimento interno do sistema de gestão de desempenho da Flexipol aqui explanadas, já foram partilhadas com a direção da organização, à qual mereceu a devida atenção e tendo sido acolhidas e aprovadas, entrando em vigor ainda no presente ano.

### **7.3 Limitações de investigação**

Importa referir algumas limitações encontradas ao longo do estudo, que possam servir de auxílio para investigações futuras. Assim, é possível destacar como a primeira limitação do presente estudo a população entrevistada, pois foram entrevistados apenas os avaliadores, que, de algum modo exercem funções de chefia. No entanto, teria sido interessante entrevistar alguns colaboradores operacionais.

Outra limitação a referenciar, é o facto de o questionário ser um instrumento que dificulta a perceção sobre a opinião do inquirido, isto é, o questionário ao ser anónimo e preenchido individualmente, o investigador não consegue perceber efetivamente qual a opinião do colaborador face a certos aspetos questionados, dado que as respostas não foram de resposta livre. E ainda, de algum modo, durante o trabalho de campo, os colaboradores podem ter sentido algum receio de exprimir o que realmente pensam, e retraírem-se nas suas manifestações.

## Referências bibliográficas

- Adin, A. C. (2021). Addressing Unsatisfactory Performance in Employees. *Vet Clin Small Anim*, 51, 1061–1069
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Ahmad R., & Bujang, S. (2013). Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century. *International Journal of Education and Research*, 1, 1-8.
- Azmi, F. (2019). Performance Management and Compensation. *Strategic Human Resource Management: Text and Cases*, 232–267. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108687058.009>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E. & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Performance appraisal: dimensions and determinants. *International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1984-2015.
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2018). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Caldeira, M., M. & Romão, J. B. M. (2002). Estratégias de Investigação em Sistemas de Informação Organizacionais – A utilização de métodos qualitativos. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies*, 7, 77-97.
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2017). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Cappelli, P. and Tavis, A. (2016) The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 10, 58-67.
- Cardano, M. (2017). *Manual de pesquisa qualitativa. A contribuição da teoria da argumentação*. Editora Vozes Ltda, 8-22.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.130>

Daniali, S., Rodionov, D., & Beigi Khortabi, F. M. (2021). Determination of Evaluation Indicators and Establishment of Employees Performance Evaluation System. *IBIMA Business Review*, 1–23. <https://doi.org/10.5171/2020.556050>

Dello Russo, S., Miraglia, M., & Borgogni, L. (2016). Reducing Organizational Politics in Performance Appraisal: The Role of Coaching Leaders for Age-Diverse Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 769–783. <https://doi.org/10.1002/hrm.21799>

Flexipol, (n.d.). Flexipol. <https://www.flexipol.com/> [WebSite]. Consultado a 9 de outubro de 2021, disponível em <https://www.flexipol.com/>

Fodor, O. C., Curşeu, P. L., & Meslec, N. (2021). In Leaders We Trust, or Should We? Supervisors' Dark Triad Personality Traits and Ratings of Team Performance and Innovation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.650172>

García Solarte, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>

Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study* [Student thesis, Högskolan i Halmstad, Akademin för ekonomi, teknik och naturvetenskap], 1-15. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hh:diva-33017>

Impact Achievement (2021). The Dark Side of Performance Reviews: Why People Hate Them and Why They Fail. Consultado a 10 de outubro de 2021, disponível em [http://www.impactachievement.com/Darkside\\_Reviews\\_Report.pdf](http://www.impactachievement.com/Darkside_Reviews_Report.pdf)

Kamphorst, J. J. A., & Swank, O. H. (2018). The role of performance appraisals in motivating employees. *Journal of Economics & Management Strategy*, 27(2), 251–269. <https://doi.org/10.1111/jems.12241>

Katz, I. M., Rauvola, R. S., & Rudolph, C. W. (2021). Feedback environment: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(3), 305-325 <https://doi.org/10.1111/ijsa.12350>

Lau, C. M., & Oger, B. (2012). Behavioral effects of fairness in performance measurement and evaluation systems: Empirical evidence from France. *Advances in Accounting*, 28(2), 323–332. <https://doi.org/10.1016/j.adiaac.2012.09.009>

- Lin, Y.-C., & Kellough, J. E. (2018). Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179–202. <https://doi.org/10.1177/0091026018801045>
- Martins, H. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, 30(2), 289-300.
- Meyers, C. M., Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired\_ Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305-321.
- Mónico, S. L. et al. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector: fact or fiction? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245–260. <https://doi.org/10.1108/17410400410523783>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245. <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Schraeder, M., Becton, J. & Portis, R. (2007). A Critical Examination of Performance Appraisals: An Organization's Friend or Foe. *The Journal for quality & participation*, 20-25.
- Sumayya, U., & Raziq, A. (2019). Fair Performance Appraisal System and Employee Satisfaction: the Mediating Role of Trust in Supervisor and Perceived Organizational Politics. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 404–420. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.31>
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e Métodos*. (2ª edição). Porto Alegre: Bookman.
- Wainer, J. (2007). Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação. *Atualização em informática*, 221-262.

## Anexos

### Anexo 1 – Guião de Entrevista – Avaliadores



Queria agradecer-lhe a sua disponibilidade para a participação nesta entrevista, e elucidá-lo/a que a mesma se processa no âmbito da dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto, subordinada ao tema “Avaliação de Desempenho: Estudo de caso de uma empresa da indústria química”.

Informo que a sua identidade irá permanecer em confidencialidade, e as informações recolhidas serão única e exclusivamente tratadas para fins estatísticos no âmbito académico. Pedia-lhe que autorizasse a gravação desta entrevista com o intuito de, *à posteriori*, ser mais fácil a análise do conteúdo da mesma.

#### Identificação

1. Que função desempenha na organização em estudo?
  - 1.1. Há quanto tempo está nesta empresa?
2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?
  - 2.1. Qual a dimensão da sua equipa?
3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?
4. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?
5. Há quanto tempo faz estas avaliações?
6. Como se processa a avaliação?
  - 6.1. É pensada individualmente?
7. Com que frequência dá feedback aos seus colaboradores do desempenho deles?
8. Qual a periodicidade da avaliação?
9. Após a avaliação, como comunica ao colaborador o resultado?
  - 9.1. Faz algum tipo de entrevista de desempenho com o colaborador? Onde identifica as lacunas e pontos fortes?
  - 9.2. Está disposto a ouvir a opinião do colaborador em relação ao seu desempenho, i.e. a autoavaliação?
10. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?
11. Depois da avaliação feita, consegue identificar a utilidade da ferramenta? Isto é, se identifica necessidades de formação, se encontra ‘talentos’, se pondera ou não a renovação contratual do colaborador (se aplicável), ou apenas se serve de uso para a revisão salarial?
12. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?
  - 12.1. Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê?
  - 12.2. E quais os que têm menos resultados positivos?
13. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?
  - 13.1. Porquê?

14. Os colaboradores ficam motivados com os objetivos por si definidos para o ano seguinte?
15. Quais os efeitos positivos que ressalva desta avaliação?
  - 15.1. E negativos?
16. A ferramenta é valorizada pela comunidade flexipoliana?
  - 16.1. Se não, por quê?
    - 16.1.1. Essa desvalorização pode ser contornada?
17. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe?
  - 17.1. Vê algum benefício neste método?
18. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?

Obrigada mais uma vez pela disponibilidade!

## Anexo 2 – Guião de Entrevista – Diretora RH



Guião de Entrevista – Avaliação de Desempenho

Diretora de RH

Queria agradecer-lhe a sua disponibilidade para a participação nesta entrevista, e elucida-lo/a que a mesma se processa no âmbito da dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto, subordinada ao tema “Avaliação de Desempenho: Estudo de caso de uma empresa da indústria química”.

Informo que a sua identidade irá permanecer em confidencialidade, e as informações recolhidas serão única e exclusivamente tratadas para fins estatísticos no âmbito académico. Pedia-lhe que autorizasse a gravação desta entrevista com o intuito de, *à posteriori*, ser mais fácil a análise do conteúdo da mesma.

### Identificação

1. Pode explicar o âmbito de funcionamento da vossa empresa?
  - 1.1. Qual é a sua função? Há quanto tempo está nesta empresa?
2. Como funciona o departamento de RH?
3. Como surgiu a ferramenta da AD?
  - 3.1. Surgiu em que ano? Por quê? Como?
4. O que motivou à criação desta ferramenta?
5. A implementação da ferramenta foi dificultada? Houve alguma resistência?
6. Qual o procedimento de AD? Qual o método utilizado e a sua estrutura?
7. Qual a periodicidade? Quando é que é realizada?
8. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?
  - 8.1. Destes, quais são os mais valorizados?
  - 8.2. E quais os que têm menos resultados positivos?
9. Desde o início do sistema, o mesmo sofreu alterações?
  - 9.1. Se sim, quais e porquê?
10. Como é que definem quem são os avaliadores?

11. Quais os efeitos positivos que ressalva desta avaliação?
  - 11.1. E Negativos?
12. Acredita que há justiça e ponderação nas classificações atribuídas aos colaboradores?
13. De uma forma geral, como foi/é a reação dos colaboradores a esta ferramenta?
  - 13.1. E dos avaliadores?
14. A ferramenta é valorizada pela comunidade flexipoliana?
  - 14.1. Se não, por quê?
  - 14.2. Essa desvalorização pode ser contornada?
15. E se o avaliador fosse avaliado pela pessoa em avaliação? Acredita que pode haver relevância na avaliação de desempenho do avaliador por parte do avaliado?
16. Acredita que a AD traz vantagens para a organização?
  - 16.1. Se sim, quais?
17. De uma forma geral, como caracteriza o procedimento da AD e os resultados obtidos?
18. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?

Obrigada mais uma vez pela disponibilidade!

### Anexo 3 – Questionário



Questionário – Avaliação de Desempenho

No âmbito da dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto, subordinada ao tema **“Avaliação de Desempenho: Estudo de caso de uma empresa da indústria química”**, vimos solicitar a vossa colaboração no preenchimento deste breve questionário. Este estudo, na qual a sua participação se afigura essencial, visa a recolha de dados relativos à ferramenta de Avaliação de Desempenho da empresa Flexipol.

O presente questionário é anónimo e voluntário. As respostas recolhidas serão analisadas exclusivamente para tratamento estatístico no âmbito académico.

De forma a garantir o sucesso da investigação, solicita-se a maior sinceridade e transparência nas respostas facultadas.

Agradecemos o vosso contributo.

#### Características Sociodemográficas

##### 1. Género:

- Feminino     Masculino

##### 2.1 Faixa etária:

- 18-24 anos                       31-40 anos                       51-60 anos  
 25-30 anos                       41-50 anos                       61-67 anos

##### 2.2. Anos de serviço na empresa:

- Menos que 1     1-5 anos     6-10 anos     11-20 anos     21 ou mais

##### 3. Habilitações académicas:

- 1.º Ciclo (4.º ano)                       2.º Ciclo (6.º ano)                       3.º Ciclo (9.º ano)  
 Ensino Secundário (12º ano)                       Ensino Superior

**4. Tipo de contrato de trabalho que tem com a organização:**

- Contrato sem termo (efetivo)       Contrato a prazo (renovável)       Contrato de empresa de trabalho temporário       Outro. Especifique:\_\_\_\_\_

**5. Departamento:**

- Logística       Informática       Qualidade, Ambiente e Segurança       Manutenção  
 Produção Química       I.D.I.       Comercial       Controlling  
 Produção Corte       Recursos Humanos

**6. Tem polivalência no seu departamento?**

- Sim  Não

**Estudo sobre a ferramenta Avaliação de Desempenho**

**7. Está familiarizado com a ferramenta “Avaliação de Desempenho”?**

- Sim  Não

**Se respondeu “Não” na pergunta anterior, esclarecemos que a Avaliação de Desempenho é um «sistema que envolve um processo de medição e avaliação do comportamento e do desempenho dos funcionários em relação a um padrão ou objetivos predefinidos pela organização».**

**8. Está sensibilizado acerca dos critérios de avaliação de desempenho na empresa?**

- Sim  Não

**9. A Flexipol promoveu alguma sessão de esclarecimento sobre o modelo de avaliação de desempenho que adotou?**

- Sim  Não  Não sei

**10. Qual a periodicidade da avaliação?**

- Mensal  Semestral  Trimestral  Anual  Não sei

**11. Obteve feedback sobre o seu resultado da avaliação de desempenho do ano anterior?**

- Sim  Não

**12. Quem é o seu avaliador?**

- CEO  Diretor(a) do departamento  Supervisor  Gap  RH  Não sei

**13. A sua classificação de avaliação de desempenho é semelhante à sua autoavaliação?**

- Sim  Não  Não sei

**14. Ao longo do ano tem algum tipo de feedback sobre o seu desempenho na empresa?**

- Sim  Não

**15. Conhece os objetivos estabelecidos para si enquanto profissional na empresa?**

- Sim  Não

**16. Que impactos considera que a avaliação de desempenho têm na gestão de carreira?** Pode assinalar mais do que uma opção.

- Remuneração  Promoção de cargos  Necessidades de formação  Objetivos   
Não tem impacto



### Nível de concordância

17. Indique, numa escala de 1 a 5, o nível de concordância com as seguintes afirmações.

Sinalize a sua resposta com uma cruz na escala apresentada.

#### Escala de avaliação:

1.	2.	3.	4.	5.
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não sei	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente

#### Afirmações:

a)	“Concordo com o resultado obtido na minha avaliação de desempenho”.	1	2	3	4	5
b)	“Estou satisfeito com o sistema de avaliação de desempenho adotado”.	1	2	3	4	5
c)	“Considero que a minha dedicação à empresa é facilmente reconhecida”.	1	2	3	4	5
d)	“O meu supervisor ou chefe reconhece o meu desempenho quando é digno de merecimento”.	1	2	3	4	5
e)	“Estou a dar o meu melhor para atingir os objetivos”.	1	2	3	4	5
f)	“A classificação atribuída no processo de avaliação de desempenho influencia a minha motivação no trabalho”.	1	2	3	4	5
g)	“A minha classificação na avaliação de desempenho é justa”.	1	2	3	4	5
h)	“O sistema de avaliação de desempenho adotado é transparente/claro”.	1	2	3	4	5
i)	“Os resultados obtidos na avaliação de desempenho podem, de algum modo, impactar a minha progressão de carreira/valorização profissional”.	1	2	3	4	5

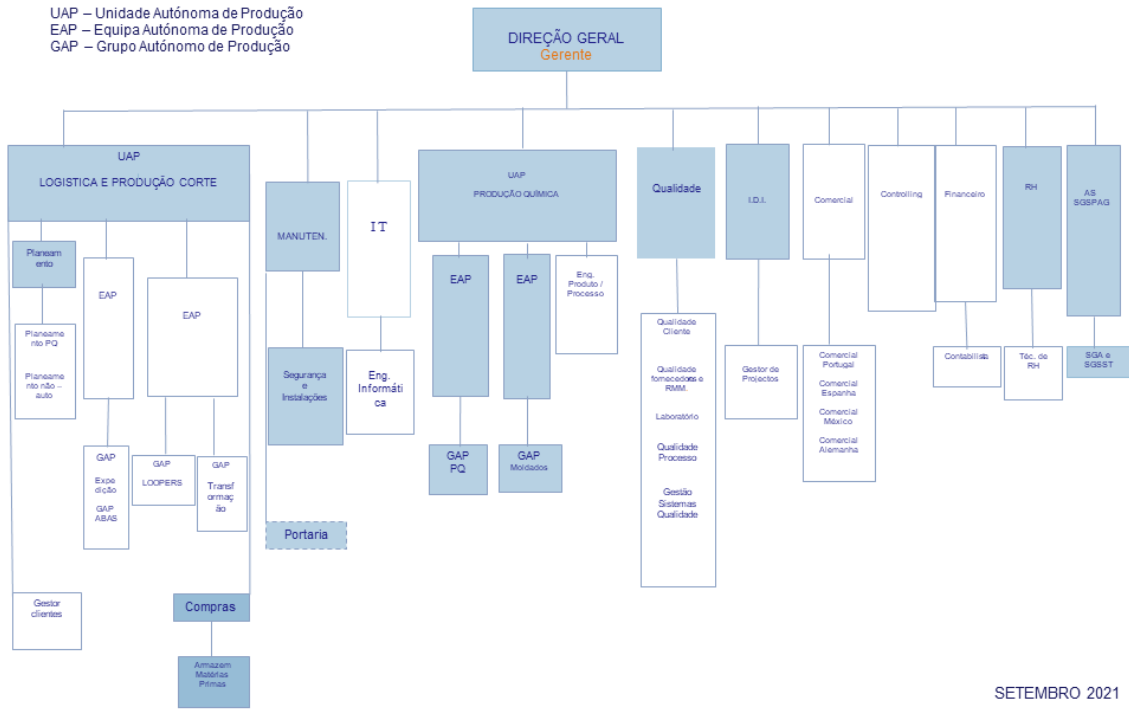
Obrigada por toda a sua colaboração!

# Anexo 4 – Organigrama da Empresa



Departamentos com funções relevantes no âmbito do SGSPAG

UAP – Unidade Autónoma de Produção  
 EAP – Equipa Autónoma de Produção  
 GAP – Grupo Autónomo de Produção



SETEMBRO 2021

# Anexo 5 – Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor MOD

## DEFINIÇÃO de OBJECTIVOS e AVALIAÇÃO do DESEMPENHO do ANO \_\_\_\_\_

**AVALIADO - nº:** \_\_\_\_\_ **nome:** \_\_\_\_\_ **função:** \_\_\_\_\_ **data na FUNÇÃO** \_\_\_\_\_  
**AVALIADOR - nº:** \_\_\_\_\_ **nome:** \_\_\_\_\_ **função:** \_\_\_\_\_ **data na FUNÇÃO** \_\_\_\_\_

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (nível Técnico e nível Comportamental) (ano civil)

		1	2	3	4					
						1	2	3	4	
12,5	Pontualidade e Assiduidade (em conformidade com o Prémio)	Tem F Injustificadas.	Entre atrasos e F Just, ultrapassa no ano 1920 mn (32 H).	Entre atrasos e F Just, não atinge no ano 1920 mn (32 H).	Nunca se atrasa nem nunca falta.					0
12,5	Disponibilidade	Nunca disponível; reage mal à mudança.	Raramente disponível, não partindo do próprio disponibilidade para a mudança.	Maioritariamente disponível e proactivo para a mudança, ou para as necessidades da empresa.	Sempre disponível para novas funções, trabalho suplementar, ...; influencia positivamente outros.					0
12,5	Cooperação / Relacionamento / Respeito	Teve processos disciplinares em formato escrito.	Advertências verbais.	Colabora se solicitado, tendo em conta o trabalho em equipa.	Tem iniciativa para colaborar, assumindo-se como colega de equipa.					0
15,0	Atitude face à Segurança no Trabalho *	Acidente(s) de trabalho com dias perdidos.	Acidente(s) de trabalho sem dias perdidos.	0 AT's	0 AT's com sugestões dadas na melhoria das condições de trabalho.					0
15,0	Iniciativa / Melhoria Contínua / Sentido Crítico	0 ideias propostas, revelando resistência à mudança.	0 ideias propostas.	OU elemento activo nas eq. de melhoria (5S, PEI), OU mínimo 2 ideias de melhoria validadas ano.	Elemento activo nas eq. de melhoria (5S, PEI) com mínimo 2 ideias de melhoria validadas ano.					0
15,0	Produtividade (Q produzida)	Abaixo do exigido	Cumpe com as exigências.	Por vezes ultrapassa as exigências.	Ultrapassa sempre as exigências.					0
17,5	Qualidade de Execução	Não cumpre com o plano de Controlo, especificações, regras.	Nem sempre cumpre o plano de Controlo, especificações, regras.	Cumpe com o plano de Controlo, especificações, regras.	Cumpe e sugere melhorias ao plano de Controlo, especificações, regras.					0
100,0										0

\* o não uso dos EPI's, do conhecimento do trabalhador, é elemento impeditivo de assumir o respectivo PT.

sempre = a 24 0 0

TOTAL

0,00

OS OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO ANTERIOR FORAM ALCANÇADOS?

SE NÃO, PORQUÊ?

### RESULTADO FINAL

igual ou inferior a 2 - terá entrevista com RH para Plano de Acção

acima de 2 e abaixo de 3

igual ou superior a 3

OBJECTIVOS PARA O PRÓXIMO ANO \_\_\_\_\_ (S-específico M-medível A-atingível R-realista T-tempo)

POTENCIAL/ACTIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO/FORMAÇÃO

Comentários AVALIADOR (N N+1)

Comentários AVALIADO

Data e  
Assinatura:

Data e Assinatura:

CONTROLO ADMINISTRATIVO (RH)

Verificado (data / assinatura):

Input Plano Formação (data / assinatura):

Lançado em ficheiro (data / assinatura):

Input Revisão Salarial (data / assinatura):

Anexo 6 - Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor MOD GAP LEADER

DEFINIÇÃO de OBJECTIVOS e AVALIAÇÃO do DESEMPENHO do ANO \_\_\_\_\_

AVALIADO - nº: \_\_\_\_\_ nome: \_\_\_\_\_ função: \_\_\_\_\_ data na FUNÇÃO \_\_\_\_\_  
 AVALIADOR - nº: \_\_\_\_\_ nome: \_\_\_\_\_ função: \_\_\_\_\_ data na FUNÇÃO \_\_\_\_\_

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO (nível Técnico e nível Comportamental) (espaço de tempo de 12 meses)

						1 2 3 4				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
10,0	Pontualidade e Assiduidade (em conformidade com o Prémio)	Tem F Injustificadas.	Entre atrasos e F Just, ultrapassa no ano 1920 mn (32 H).	Entre atrasos e F Just, não atinge no ano 1920 mn (32 H).	Nunca se atrasa nem nunca falta.					0
5,0	Disponibilidade	Nunca disponível; reage mal à mudança.	Raramente disponível, não partindo do próprio disponibilidade para a mudança.	Maioritariamente disponível e proactivo para a mudança, ou para as necessidades da empresa.	Sempre disponível para novas funções, trabalho suplementar, ...; influencia positivamente outros.					0
10,0	Cooperação / Relacionamento / Respeito	Teve processos disciplinares em formato escrito.	Advertências verbais.	Colabora se solicitado, tendo em conta o trabalho em equipa.	Tem iniciativa para colaborar, assumindo-se como colega de equipa.					0
10,0	Atitude face à Segurança no Trabalho *	Acidente(s) de trabalho com dias perdidos.	Acidente(s) de trabalho sem dias perdidos.	0 AT's	0 AT's com sugestões dadas na melhoria das condições de trabalho.					0
15,0	Iniciativa / Melhoria Contínua / Sentido Crítico	0 ideias propostas, revelando resistência à mudança.	0 ideias propostas.	OU elemento activo nas eq. de melhoria (5S, PEI), OU mínimo 6 ideias de melhoria validadas ano.	Elemento activo nas eq. de melhoria (5S, PEI) com mínimo 6 ideias de melhoria validadas ano.					0
12,5	Produtividade (Q produzida)	Abaixo do exigido	Cumprir com as exigências.	Por vezes ultrapassa as exigências.	Ultrapassa sempre as exigências.					0
12,5	Qualidade de Execução	Não cumpre com o plano de Controlo, especificações, regras.	Nem sempre cumpre o plano de Controlo, especificações, regras.	Cumprir com o plano de Controlo, especificações, regras.	Cumprir e sugere melhorias ao plano de Controlo, especificações, regras.					0
25,0	Liderança / Gestão da Equipa	Prefere trabalhar sozinho. Não possui capacidade de escuta. Por vezes conflituoso.	Apesar de nem sempre escutar a equipa, promovendo o melhor de cada um, não é conflituoso.	Promove a equipa, conhece as potencialidades de cada um.	Líder reconhecido. Promove a equipa. Elemento válido em qualquer equipa de trabalho.					0

\* o não uso dos EPI's, do conhecimento do trabalhador, é elemento impeditivo de assumir o respectivo PT.

sempre = a 27

0 0

TOTAL

0

OS OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO ANTERIOR FORAM ALCANÇADOS?

SE NÃO, PORQUÊ?

RESULTADO FINAL

igual ou inferior a 2 - terá entrevista com RH para Plano de Acção

acima de 2 e abaixo de 3

igual ou superior a 3

OBJECTIVOS PARA O PRÓXIMO ANO \_\_\_\_\_ (S-específicoM-medívelA-atingívelR-realistaT-tempo)

POTENCIAL/ACTIVIDADES DE DESENVOLVIMENTO/FORMAÇÃO

Comentários AVALIADOR (N  
N+1)

Comentários  
AVALIADO

Data e Assinatura:

Data e  
assinatura:

CONTROLO ADMINISTRATIVO (RH)

Verificado (data / assinatura):

Input Plano Formação (data/assinatura):

Lançado em ficheiro (data / assinatura):

Input Revisão Salarial (data / assinatura):

Anexo 7 - Modelo de Avaliação de Desempenho em vigor MOE/MOI



Nombre del Colaborador/a:

**ENTREVISTA DE DESARROLLO PERSONAL**

**AÑO:**

**1. Datos de identificación del Colaborador/a Entrevistado**

a. Compañía			
b. Departamento			
c. Sección			
d. Nombre del puesto			
e. Tiempo de estancia en el puesto	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> De 6 meses a 2 años	<input type="checkbox"/> Más de 2 años
f. Colaboradores que tiene a su cargo	- Directos:	- Indirectos:	- Externos a la compañía:

**2. Datos de identificación del Entrevistador/a**

g. Puesto que ocupa			
h. Apellidos y nombre			
i. Apellidos y nombre de su responsable jerárquico			

**3. Verificación de las funciones del Puesto**

*Consultar el procedimiento de organización y funciones (X01 020 CIA)*

¿Están actualizadas? SI  NO  ¿Están claramente definidas? SI  NO

Modificaciones que se estiman necesarias:

Responsable realizarlas: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nombre del Colaborador/a:

#### 4. Análisis Competencial

##### A. COMPETENCIAS CLAVE

CC	Competencias	1	2	3	4	OBSERVACIONES
TOMA DE DECISIONES	Califica el grado de la actuación profesional espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas surgidos.	Le cuesta asumir responsabilidades y prefiere trabajar mediante órdenes concretas y claras.	Evita o retrasa la toma de decisiones. Es frecuente que pudiendo hacerlo las decisiones las derive hacia su superior.	Con frecuencia realiza aportes importantes para la resolución de problemas y la mejora continua.	Muestra permanentemente un comportamiento proactivo: Toma decisiones clave, rápidas, anticipándose a los hechos, genera soluciones alternativas.	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Califica la capacidad para racionalizar y optimizar los recursos disponibles proponiendo y desarrollando acciones innovadoras que puedan servir para mejorar los resultados en su entorno y en la Compañía en general	Muestra dificultad para definir metas y comprometerse con los objetivos, le resulta muy difícil planificar las actividades de su área así como racionalizar los recursos asignados.	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Podría aprovechar mejor los recursos.	Define metas y objetivos. Planifica con facilidad las actividades y aprovecha satisfactoriamente los recursos.	Se centra en los resultados asumiendo compromisos con los objetivos establecidos contagiando a sus compañeros con la misma actitud, y con el máximo aprovechamiento de los recursos.	
DIRECCIÓN DE PERSONAS	Califica la capacidad para establecer claramente objetivos, prioridades y comunicarlos con energía, motivación e inspiración, integrando las opciones de otros, así como la habilidad para generar confianza y obtener el máximo rendimiento de las personas a su cargo, con una clara orientación a la acción y al desarrollo de sus colaboradores	Muestra inseguridad en sus actitudes, decisiones y comportamiento a la hora de dirigir personas. Denota escasas destrezas comunicativas y de escucha, se limita a dar órdenes amparado en su propia experiencia y conocimientos técnicos.	Demuestra capacidad para organizar y gestionar personas siendo receloso a la hora de proporcionar información a sus colaboradores, y aunque acoge las aportaciones de su equipo tiende a ser autoritario a la hora de comunicar y trasladar sus decisiones.	Lidera con eficiencia las reuniones y personas a su cargo, delega responsabilidad y defiende con respeto hacia sus colaboradores las propias estrategias, objetivos y decisiones. Escucha, se asegura de que dispongan de toda la información necesaria y tiene en cuenta sus aportaciones.	Organiza y aprovecha con eficiencia las capacidades de sus colaboradores y de terceros obteniendo resultados y la implicación de los mismos. Mantiene una relación próxima con el equipo, transmite confianza, y se preocupa por desarrollar a las personas para conseguir su máximo rendimiento.	
TRABAJO EN EQUIPO	Califica la habilidad para integrarse y trabajar efectivamente en equipo, estableciendo relaciones de colaboración y cooperación, participando activamente, y aportando al equipo las fortalezas propias con una clara orientación hacia el éxito grupal	Tiende a trabajar de forma aislada, retiene la información y denota incomodidad participando como miembro o piloto de un equipo, ocasiona quejas y conflictos con mucha frecuencia.	Participa en ocasiones, revela cierta dificultad en la comprensión de las decisiones de la organización, inflexible, defiende tajantemente sus propias posiciones y es receloso con su propia información.	Participa y se muestra colaborativo a la hora de trabajar en equipo, en ocasiones puede cambiar de opinión en beneficio del equipo, e intercambia información, ideas y buenas prácticas con colegas del propio departamento u otros.	Comparte de forma proactiva información y conocimiento con los grupos o equipos en los que se integra, tanto en su papel de miembro de equipo como en el papel de líder del mismo, facilita la comunicación, crea buen ambiente de trabajo y entiende el éxito del equipo como base del propio éxito.	
VALORES CORPORATIVOS	Califica la capacidad de asumir y secundar la visión y los objetivos de la Organización, colaborando activamente con todos los componentes de la Organización para alcanzar la misión del Grupo	No se identifica en absoluto con la cultura de la empresa. Actitudes desalineadas con la política y ética de la empresa. A veces no muestra respeto a las normas de la Organización.	Demuestra públicamente cierta dificultad en la comprensión de las decisiones de la organización. Aceptan con dificultad los requisitos inherentes a sus funciones y procura cumplir con los requisitos y las obligaciones de su función.	Asume toda la responsabilidad por sus propias acciones y cumple con sus obligaciones de manera responsable, asumiendo y secundando con respeto la visión y los objetivos de la Organización aún cuando pueda discrepar con los mismos.	Su comportamiento y ética es reconocida como un modelo para los demás. Asume toda la responsabilidad por sus propias acciones y cumple con sus obligaciones de manera responsable.	

Comentarios:



**B. OTRAS COMPETENCIAS**

Conocimientos y Capacidades Específicas a Desarrollar/Adquirir (Indicar las principales competencias técnicas necesarias para el cumplimiento de la función)

Competencias Técnicas	A desarrollar	Nivel Adecuado	Punto Fuerte	Observaciones
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Comentarios:

**5. Plan de Desarrollo Individual/ Gestión de Expectativas****5.1 Acciones de formación o Desarrollo Acordadas.**

	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	OBJETIVO	FECHAS
1.			
2.			
3.			
4.			

**5.2 Objetivos personales, deseos y aspiraciones de la persona evaluada.**

	Sin restricciones	Condicionada	No deseada	OBSERVACIONES / COMENTARIOS
Movilidad geográfica				
Movilidad funcional				

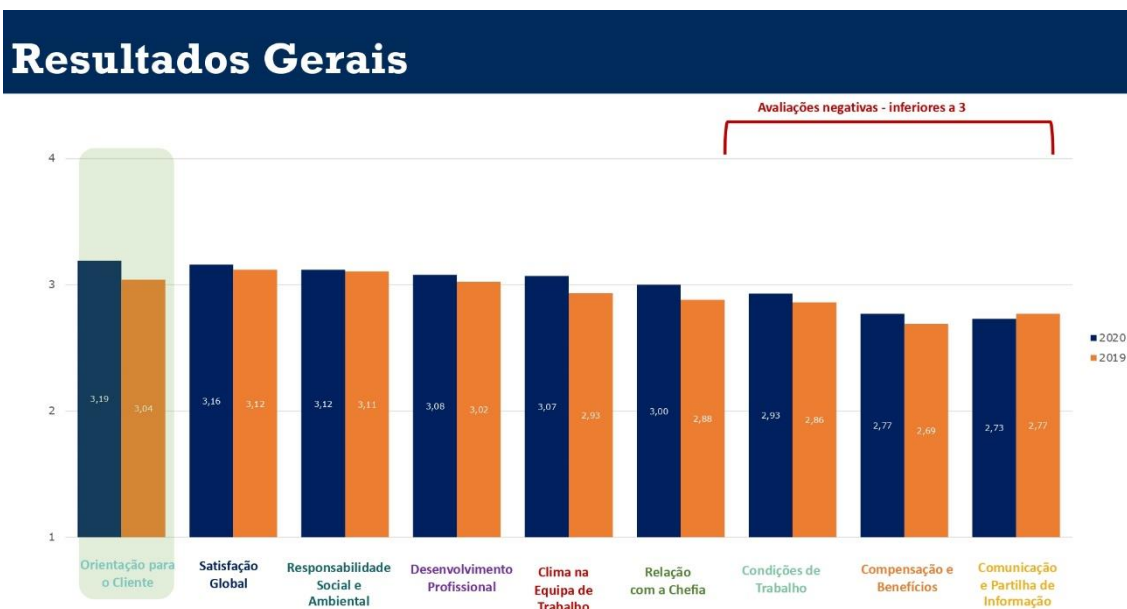
Satisfacción personal con el puesto que ocupa actualmente:

*Deseos de movilidad (señalar la opinión actual respecto a oportunidades que impliquen movilidad)*

**6. Conclusiones****Análisis de Puntos Fuertes del Entrevistado/a**

Análisis de Potenciales áreas de mejora / desarrollo			
<b>7. Firmas y fechas</b>			
<b>COLABORADOR/A</b>	<b>RESP. DEL COLABORADOR/A</b>	<b>SUPERIOR DEL EVALUADOR/A(N+1)</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
<b>8. Síntesis del Proceso de Entrevista</b>			
<b>FASE DE PREPARACIÓN</b>	<b>FASE DE REALIZACIÓN</b>	<b>FASE DE CONTROL</b>	
<input type="checkbox"/> El responsable jerárquico y su colaborador inmediato acuerdan la fecha, el lugar y la hora de la evaluación.  <input type="checkbox"/> Preparación previa de la entrevista en un impreso borrador por separado.  <input type="checkbox"/> Plazo de realización: primer trimestre del año siguiente al que se evalúa	<input type="checkbox"/> En la fecha y hora acordadas se celebra la entrevista <input type="checkbox"/> En la entrevista se cumplimenta un nuevo formulario que firman ambos y fotocopian, quedándose un ejemplar para cada uno. <input type="checkbox"/> El Responsable Jerárquico remite el original escrito a mano y firmado a su superior jerárquico.	<input type="checkbox"/> El superior jerárquico del entrevistador lee detenidamente el impreso y lo firma sin modificarlo. <input type="checkbox"/> A continuación, lo remite a RR.HH: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al GRH de la Cía. cuando el entrevistado es Resp. de Sección.</li> <li>- Al Resp. de Desarrollo de RR.HH. de Grupo Copo en el resto de casos.</li> </ul> <input type="checkbox"/> RR.HH. se encarga de realizar la gestión administrativa del impreso original y lo archiva.	

## Anexo 8 – Exemplo Resultados Clima Organizacional



## Anexo 9 – Transcrição das entrevistas aos avaliadores

### Entrevista 1. - Supervisor Produção Corte

1. **Que função desempenha na organização em estudo?**

1.1. **Há quanto tempo está nesta empresa?**

Supervisor de produção corte. Estou há 4 anos na empresa, e há 3 anos nesta função. Inicialmente quando entrei foi para a função de engenharia de processo.

2. **Como funciona a hierarquia da sua equipa?**

2.1. **Qual a dimensão da sua equipa?**

Entre a parte da transformação e das loopers somos à volta de 65 pessoas. Com o turno de fim-de-semana é cerca de 80/90.

3. **Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

Aquilo que eu entendo da AD tem a ver com o trabalho do colaborador ao longo do ano, onde os superiores hierárquicos têm de preencher

uma grelha individual para cada colaborador, relacionada com o seu desempenho ao longo do ano. Existem pontos objetivos e outros subjetivos. É o que eu sei sobre a AD. Consoante isso, depois tem peso na revisão salarial.

4. **Acha que a AD é só relacionada com o aumento salarial?**

Não, não deveria ser. No entanto, pelo que vejo aqui na empresa, às vezes a AD não é feita corretamente porque isso terá impacto no aumento. Por exemplo, se eu souber que o aumento salarial de x pessoa não corresponde à avaliação que dei, vou desvalorizar um pouco a percentagem que lhe será atribuída na grelha.

Desvalorizo esta ferramenta quando sei que o aumento salarial não vai corresponder ao desempenho do colaborador em questão. Mas

isso tem a ver com a política de revisão salarial da Flexipol.

**5. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não. “Francisco, existe este modelo de avaliação de desempenho, quero que faças para a tua equipa individualmente”. Sabia que existia esta grelha, já estive há uns anos num quadro informativo. No meu primeiro ano enquanto supervisor tive que preencher a grelha, não foi difícil porque é explícita a ideia, mas nunca tive formação para avaliar alguém nestes parâmetros.

**5.1 Sente necessidade de formação nesse âmbito?**

Sim. Sinto necessidade tanto para mim como para alguns colaboradores da minha equipa – gap leaders – que estão em contacto direto com os operacionais e que este ano fizeram a AD da equipa deles.

**6. Como se processa a avaliação? Quem é que faz a AD?**

No meu departamento, o gap faz. Habitualmente cada gap tem x colaboradores alocados à sua equipa, sem rotatividade, e, por esse motivo, eles fazem essa avaliação. A avaliação é pensada individualmente.

**7. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

**7.1. Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê?**

**7.2. E quais os que têm menos resultados positivos?**

Depende muito daquilo que a empresa pretende para o futuro, mas, na minha opinião, cooperação e relacionamento é o ponto fundamental aqui dentro. Pois, por exemplo, há pessoas que não têm tanta capacidade para

executar/produzirem, mas compensam esse facto através da cooperação de equipa. Mais do que pessoas que trabalhem bem e rápido, quero ter pessoas que ajudem a equipa.

Questões ambientais, acho que está muito valorizado (tanto quanto a disponibilidade), e isso não valorizo tanto. Interessa mais uma pessoa que seja disponível para atingir os objetivos da equipa. Não discordo que sejam pontos que devem ser avaliados, mas neste sentido, acho que está sobrevalorizado.

**8. Com que frequência da feedback aos seus colaboradores acerca do seu desempenho?**

Não dou muito feedback. Quando existe alguma questão a resolver, converso com o colaborador e tentamos chegar a um consenso para solucionar a questão. O feedback positivo não costuma ser muito frequente, o feedback construtivo é mais frequente.

Nas reuniões que faço aquando dos aumentos, tento fazer feedback do ano todo.

**9. Qual a periodicidade da avaliação**

Anual.

**9.1 E é fácil lembrar do ano todo?**

Não, só te vais lembrar dos últimos dois meses, ou alguma situação que marcasse efetivamente. Eu quando estou a avaliar os meus colaboradores parto do princípio que eles estão top a tudo, ou seja, começam todos com o nível 4, depois é que pondero as situações e vou descendo se necessário, confrontando com os dados do portal, por exemplo...

**9.2 Achas que seria vantajoso haver outro momento específico para a AD?**

Sim, mais um ou dois momentos, e depois então aí sim, se usarmos esta pontuação para a revisão salarial, fazer uma média desses dois/três

momentos e atribuir mais justamente a revisão salarial.

**10. Após a avaliação, como comunica ao colaborador o resultado?**

**10.1. Faz algum tipo de entrevista de desempenho com o colaborador? Onde identifica as lacunas e pontos fortes?**

Eu nunca comuniquei o resultado ao colaborador. Nunca lhe disse ‘tiveste x’, menciono os pontos em que foi bom ao longo do ano, e dos que foi menos bom. Raramente menciono a pontualidade e assiduidade, não foco nesse aspeto, porque eles já têm um prémio de assiduidade mensal e se o perdem, sabem porquê. Se houver algum acidente de trabalho relacionado com esse colaborador, menciono esse aspeto, e falo também em produtividade e qualidade de execução. Melhoria contínua não é um ponto que puxe muito, porque as ideias de melhoria já têm um prémio relacionado com isso. Por isso aquilo que eu transmito, não falo em pontuação, não falo em percentagem, tento fazer um resumo do ano e relaciono com o aumento salarial (porque calha neste momento).

**11. Mas acha que os colaboradores têm consciência do que é a avaliação de desempenho?**

Eles não sabem da sua própria avaliação de desempenho, nem sabem como funciona. Apesar de, por sua vez, ela ser preenchida e eu tocar em alguns pontos. Mas sucintamente.

**12. Onde é que se identificam as lacunas e os pontos fortes do colaborador?**

O que eu tento focar mais é em termos de potencial de desenvolvimento que a pessoa pode ter. Em termos de progressão de carreira.

**13. A nível da autoavaliação, os colaboradores têm algum momento em que podem fazer isso? Não.**

**14. Os colaboradores têm noção dos objetivos para eles? Quais são os parâmetros em que estão a ser avaliados?**

Acho que eles não sabem quais os critérios que temos em vigor da AD, não acredito que a organização tenha esclarecido nesse âmbito. Podem ter uma noção, mas firmemente não acredito. Afixar nos quadros não é uma boa estratégia tendo em conta a qualificação da nossa população.

**15. A AD tem sido utilizada para outros motivos sem ser só revisão salarial?**

Por exemplo, quando reflito na avaliação que os gaps fizeram a alguns colaboradores ou seja, quando há uma muito boa avaliação de desempenho a um colaborador por parte dos gaps e que eu possa refletir sobre esse desempenho e até identificar potencial e progressão de carreira.

**16. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?**

Sinto desconsideração tanto por parte dos avaliados como por parte dos avaliadores. Principalmente na falta de conhecimento dos avaliados nesta grelha, e dos avaliadores por não considerar esta grelha que tenha um ciclo lógico – por exemplo, falta aqui, matriz de polivalência.

E, não havendo resultados/motivos ao final do ano que tenham impacto relacionado com esta AD, faz-me desacreditar na ferramenta.

**17. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar? Para além de alguns critérios sobrevalorizados e outros subvalorizados como mencionei no início. Ter mais do que um**

momento de avaliação ao longo do ano, ter a possibilidade de autoavaliação. Qualidade divide em vários pontos – cumprimento, não ter reclamação, cumprir as ITs.

**18. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe?**

Sim, acho que era vantajoso. Há pontos que poderiam ser levantados e não são, bateu um bocado na trave nos inquéritos do clima organizacional, quando avaliam a relação com a chefia, mas difere o momento: uma avaliação num inquérito, anónimo e indiretamente, contrapondo uma conversa formal/informal, em que diretamente avaliamos a prestação do nosso superior.

Seria relevante mencionar em conversa, para sustentar os pontos levantados, argumentando. E depois, vale o que vale, há pessoas que não têm sentido crítico.

**Entrevista 2- Supervisora Produção Química Bloco**

**1. Que função desempenha na organização em estudo?**

**1.1. Há quanto tempo está nesta empresa?**

Supervisora de Produção Química. Exerço essa função há cerca de dois anos e meio. Estou aqui na empresa há 5 anos e meio. Comecei no IDI, como gestora de projetos, depois passei para a produção química, para engenharia de produto e processo, e agora para supervisão.

**2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?**

**2.1. Qual a dimensão da sua equipa?**

Giro uma equipa de, neste momento, 14 pessoas.

**3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

Fazemos uma avaliação, neste caso, aos operadores. De acordo com o modelo existente reunimos: eu, a diretora de departamento e os gaps e falamos. Primeiramente abordamos os três pessoa a pessoa, discutimos os vários pontos entre nós, e argumentamos qual a o valor em que a pessoa em avaliação se posiciona. Discutimos os pontos fortes, fracos, propomos objetivos e chegamos a um valor final. *À posteriori*, reunimos eu a diretora e a pessoa em avaliação e discutimos os três sobre a AD.

**4. E nessa entrevista, existe algum momento em que o colaborador possa fazer a sua autoavaliação?**

Sim. Sentamo-nos os três, e colocamos o modelo de AD por preencher em frente ao colaborador, para facilitar a análise e argumentação de todos. Escrutinados ponto a ponto, critério a critério, perguntando sempre, primeiro, ao colaborador, em qual nível ele acha que está e porquê. Depois damos nós a nossa avaliação, dizemos se concordamos ou se não, e porquê.

**5. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não, não tive formação. Já participei na do ano anterior, e neste ano, mas não tive nenhuma formação. Quem me elucidou foi a diretora do departamento que me passou informação e explicou a metodologia. Quem lidera mais esta questão é a diretora do departamento.

**6. Sente dificuldade em avaliar os colegas?**

Sinto. Acredito que a formação neste âmbito seria uma mais-valia, até porque uma coisa é preencher o modelo e chegar a um valor final,

até aí tudo bem, o pior é quando abordamos a pessoa e a avaliamos diretamente. Às vezes é difícil passar a mensagem, como transmitir os pontos ‘menos fortes’, e falta-me um pouco de formação para abordar algumas questões.

#### **7. Quando é que fazem esta avaliação?**

Fazemos anualmente, normalmente no primeiro trimestre do ano.

#### **8. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

**8.1. Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê?**

**8.2. E quais os que têm menos resultados positivos?**

Tem questões que são muito objetivas e não há muita margem de manobra, e outros muitos subjetivos que levantam algumas questões. Às vezes temos que adaptar a interpretação ao contexto... Seria mais fácil questões que dessem para catalogar efetivamente... o “por vezes” ou “sempre” é muito subjetivo...é um bocado à nossa mercê. É preciso pontos mais concretos para conseguirmos seriar melhor os colaboradores, para não termos de estar a adaptar...Por exemplo neste campo das Ideias de Melhoria...Nenhuma ideia é 0. No nosso departamento valorizamos muito este sistema de Ideias de Melhoria, porque ajuda-nos a nós e eles conseguem alguma retribuição monetária por isso... momentaneamente e mesmo depois na revisão salarial por conseguirmos uma percentagem maior valorizando aqui na AD.

**9. Depois da avaliação feita, consegue identificar a utilidade da ferramenta? Isto é, se identifica necessidades de formação, se encontra ‘talentos’, se pondera ou não a renovação contratual do colaborador (se**

**aplicável), ou apenas se serve de uso para a revisão salarial?**

Apenas revisão salarial, dependendo da percentagem que têm, depois há uma tabela que vai atribuir um aumento salarial no ano ao colaborador.

#### **9.1 Exclusivamente para revisão salarial?**

Eu penso que sim... também claro que quem tem uma boa pontuação e tem um aumento melhor, vai se sentir mais motivado...por isso indiretamente a motivação. E também para em conjunto conseguirem melhorar.

**10. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?**

Eu acredito que sim, até porque, lá está, como depois vai estar associado ao aumento salarial que podem vir a ter, eu acredito que valorizem. É o momento em que paramos e falamos exclusivamente com eles, deixamos que nos digam a sua opinião, o que normalmente no dia-a-dia isso não existe. Sinto que valorizam o momento, mas talvez uns mais do que outros. Uns querem saber logo qual é o aumento que vão ter, outros gostam de ouvir que são «bons nisto ou naquilo», e ficam agradados também. Claro que quem tiver uma avaliação menos boa não vai valorizar tanto, depende da capacidade de reconhecimento das pessoas... outros podem ficar revoltados... Faz parte.

**11. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?**

Sim, há um campo próprio para isso, e gostamos de questionar às pessoas se têm objetivos, se gostaria de ter algum tipo de polivalência ou aprender algo mais em concreto, depois dependendo do interesse de cada um...É um

campo menos objetivo, que tentamos depois gerir ao longo do ano. Se algum colaborador demonstrar interesse em aprender outras funções, tentamos gerir essa expectativa e ter em consideração durante o ano para conseguir ir de encontro ao pretendido pelo colaborador, também. Tentamos estabelecer objetivos para melhorar algum aspeto mais objetivo, por exemplo, melhorar a assiduidade, ou afins...

#### **11.1 Os colaboradores têm conseguido alcançar esses objetivos?**

Noto que sim, e nós depois no ano seguinte temos em atenção em fazer essa ressalva “notamos uma melhoria na assiduidade”, por exemplo, e a pessoa disse “eu lembrei-me da AD do ano passado, fiquei com aquilo na cabeça e tentei melhorar”. A maioria recorda-se do que foi falado no ano anterior e tenta melhorar, mas nem sempre é consistente ao longo do ano... às vezes notamos que quando se está a aproximar esta altura do ano, sente-se maior preocupação e maior disponibilidade...

#### **12. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe? Vê algum benefício?**

Não... Seria uma mais-valia, também é bom ter algum feedback de como os nossos nos veem. Ter alguns *inputs* nesse âmbito seria interessante. Apesar de que, depois dependendo da relação que as pessoas têm com a sua chefia, pode até ser menos boa, e isso depois pode piorar o clima na equipa.. depois outros não têm tanto disposição para fazer esse tipo de avaliações/dizer o que pensa.. Também já temos aquele momento do Clima organizacional que é

geral e anónimo que pode até permitir maior abertura para esse tipo de avaliação.

#### **13. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Para além daquelas que mencionei anteriormente, temos vindo a discutir a falta da valorização da polivalência na organização.. nós tentamos valorizar noutra campo, mas como não é específico, dificulta a análise.

A escala às vezes é traiçoeira... às vezes achamos que um colaborador nem é o 3, nem o 4, é um 3.5, e não sabemos onde nos vamos situar..

Depois a nível de modelo para administrativos/líderes e supervisores, tenho ideia que não existe nenhuma ferramenta, e acho que isso poderia ser melhorado Ou se calhar até existe e eu não tenho conhecimento..

#### **14. Este ano foi avaliada?**

Sim, a minha chefia fez-me, mas não usou nenhum modelo, foi mais informal...

**Existe um modelo de AD para MOE/MOI, mostro-lhe aqui o layout e como se processa... Depois também resulta numa conversa também com o avaliado, mas com outro tipo de parâmetros, estabelecimento de competências.. etc.**

#### **15. Mais algum comentário que queira mencionar?**

Salientar a necessidade desta ferramenta se tornar generalizada, porque às vezes dentro da empresa ouvimos comentários “aqui na PQ fazem uma avaliação, e eu não tive nenhuma” “a mim não me dizem o que é que eu tenho de bom ou onde é que tenho que melhorar...”.. Ou seja, daqui depreendo que noutros setores não fazem, mas se calhar também é preciso generalizar e formar/sensibilizar para o uso desta ferramenta, porque nós até podemos não



estar a fazer o mais correto, mas sem informação *à priori*, assumimos que sim. Acredito que quanto maior a equipa, mais complexo se torne a possibilidade de fazer a AD, nós demorarmos cerca de 1h em reunião entre chefias para discutir um colaborador, e depois mais uns 45 minutos para lhe dar o feedback na entrevista... O mais importante, reitero, generalizar e formar!

### **Entrevista 3 - Gestor Projetos IDI Sénior**

**1. Que função desempenha na organização em estudo?**

Gestor de projetos IDI. Lidamos com os pedidos dos clientes para desenvolvimento de novos produtos, depois a partir daí temos todo o processo inerente ao processo de IDI e validação do mesmo.

**2. Qual a dimensão da sua equipa? 3 pessoas**

**3. Há quanto tempo está nesta empresa?**

Há muitos anos... estou aqui há 18 e desempenho estas funções sensivelmente há 10 mais ou menos.

**4. Há quanto tempo é que se lembra de fazer a avaliação de desempenho dos seus colaboradores?**

É assim, nós tentamos fazer sempre uma avaliação de desempenho, embora de uma forma diferente daquela que foi feita este ano. Nós anteriormente fazíamos de uma forma 'oral' verbalizada com cada pessoa.

**5. E que critérios tinha por base?**

Os critérios ao fim e ao cabo eram um bocadinho os mesmos. Penso que chegamos a usar este formulário, não sei precisar se era só para as chefias ou noutra âmbito. Foi o primeiro ano que usamos este formulário, mas nós fazíamos a avaliação das pessoas anualmente. Até porque, tocando aqui num ponto que acho

relevante... a AD é anual, mas acredito que o feedback deva ser diário, tem que ser no momento, deve-se falar no momento para corrigir, quer sejam chamadas de atenção, quer sejam bonificações. Porque chegarmos aqui ao final de um ano e dizermos que a pessoa fez isto e isto bem, ou aquilo menos bem, muitas das vezes já não nos lembramos sequer. Assim quando chegamos ao final do ano, as situações que são alvo de ressalva já não 'aparecem do nada', já é algo que tinha sido visto, que nos diz alguma coisa.

A prática deve ser esta, na minha opinião. Até indicação em contrário. Durante o ano vamos falando das situações que vão ocorrendo, das que correm bem, e das que correm menos bem. É melhor do que deixarmos arrastar estes momentos para um determinado dia no ano, numa situação pontual, em que vamos 'apontar' estas situações das quais já nem nos lembramos.

**6. Comparando este ano em que usou o layout em vigor, em relação aos outros anos que fez a AD de forma mais verbal, acha que foi mais fácil com a ferramenta?**

Sim, facilita. Qualquer das formas há registos: para o ano pegamos no que foi feito este ano e já temos algo em concreto para comparar. Por vezes, quando falamos apenas... "palavras levadas o vento", e quando as coisas ficam registadas é muito melhor para continuar a dar feedback. É um documento que existe e está registado.

**7. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?**

Questões que são mensuráveis é mais fácil traçar objetivos. No nosso caso não se aplica tanto assim. São objetivos mais qualitativos, mais

gerais, mais relacionados com as tarefas que fazem no dia-a-dia. Mesmo nos qualitativos, há sempre forma de irmos acompanhando o ponto de situação, e vamos fazê-lo, porque senão as coisas podem acabar por cair no esquecimento. De certeza que se ao definirmos neste momento os objetivos anuais, e antes das férias de verão questionarmos os colegas quais foram os objetivos traçados, certamente não se vão lembrar. Assim, com o registo, a pessoa tem a possibilidade de o consultar e nós mais facilmente lembraremos o que foi estipulado. Acho relevante haver dois momentos de 'entrevista' com o colaborador, especialmente a meio do ano, para lembrar os objetivos e avaliar mais informalmente o desempenho da pessoa, com intuito de corrigir, se for o caso. Tudo o que é anual é muito espaçado no tempo. Também não podemos ver a AD como o 'apontar de coisas negativas' ... .Não...deve servir também para apontar as coisas positivas.

- 8. Depois da avaliação feita, consegue identificar a utilidade da ferramenta? Isto é, se identifica necessidades de formação, se encontra 'talentos', se pondera ou não a renovação contratual do colaborador (se aplicável), ou apenas se serve de uso para a revisão salarial?**

Deu mote à revisão salarial e com o histórico que irá proporcionar, justificará ainda mais as decisões que possam ser tomadas.

- 9. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?**

Sim. Sentem-se motivados ao terem feedback sobre o seu desempenho. O ser humano gosta de saber como é que o seu comportamento está a ser visto pelo olhar dos outros. E, por vezes, temos uma ideia de nós próprios que, encarando

a realidade, não tem nada a ver com o que achávamos que era (às vezes até durante uma vida inteira). Mesmo que as pessoas possam não achar relevante o 'fazer no momento', é sempre importante pois isto vai servir depois como ponto de partida/input para o que se vai suceder depois.

Sei de colaboradores que comentaram que, não tendo tido este tipo de avaliação, gostavam imenso de ter tido. Seja para o bem ou para o mal. Às vezes temos uma ideia, que se ninguém nos disser nada a respeito disso, vamos continuar com a mesma, achando que estamos a fazer da melhor forma.

- 10. Está disposto a ouvir a opinião do colaborador em relação ao seu desempenho, i.e. a autoavaliação?**

Claro, isto trata-se de um diálogo. Isto não é comunicar resultados, é um diálogo em que eu tenho a minha opinião enquanto avaliador, e quero ouvir o outro lado, a opinião da pessoa em avaliação – se concorda, se não concorda – tal como foi feito também comigo. Tem de ser desta forma, não é apenas comunicar.

- 11. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe? Vê algum benefício?**

Acho que sim. Acho que é importante. Mas acho que antes de passarmos para esse patamar temos que ter esta parte destas avaliações minimamente consolidadas na empresa, a nível geral... dois/três anos de sustentação, senão começa a ser aqui muita coisa misturada, que pode não dar bom resultado. Podendo se criar situações desagradáveis. Tem de haver abertura da própria cultura organizacional, é um processo que tem

de ser sustentado no tempo. E como estamos a falar de questões hierárquicas, pode haver algum receio de ‘apontar’ alguma coisa ao nosso superior – é um processo em que se tem de dar abertura dentro dos limites da educação para que as pessoas façam também a sua análise em relação ao seu superior.

**12. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Era aquilo que falávamos há pouco. Relacionando o facto desta ferramenta se perder um pouco por ser tão distanciada no tempo. Por isso tentamos dar feedbacks constantes, com intuito de saber se estamos ou não a fazer bem. E quando as coisas são menos espaçadas no tempo, o acompanhamento é melhor...um ano depois começa a fazer com que as coisas que são ditas tenham menos relevância do que o que têm.

**Entrevista 4 - Diretora Controlling**

**1. Que função desempenha na organização em estudo?**

Diretora do departamento de Controlling. Controller de gestão, presto serviços ao diretor geral, apresento os KPI's da empresa ao grupo, faço uma análise dos clientes.

**1.1. Há quanto tempo está nesta empresa?**

Estou aqui na empresa faz 3 anos. Tenho um colaborador ‘subordinado a mim’. Equipa muito restrita.

**2. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

Tenho conhecimento, mas muito pouco, como também assumi esta responsabilidade há muito pouco tempo, e só há dois/três meses é que anexe um elemento à equipa. Tenho algum

conhecimento, mas ainda não pus em prática, não fui eu que avalei a pessoa, também não tenho bases para isso.

O colaborador que está sob responsabilidade da diretora do departamento foi avaliado pela sua antiga chefia.

**3. Em relação à sua experiência – o ano passado, quando ainda não era diretora, a sua chefia direta avaliou-a, fez a sua avaliação de desempenho, correto?**

“Fez...mas eu não soube de nada, não tive qualquer tipo de feedback a esse respeito. Apercebi-me que havia essa avaliação quando o meu chefe comentou comigo, informalmente, que tinha preenchido um ficheiro a meu respeito. Até hoje aqui na empresa nunca tive esse momento de avaliação. Não sei explicar-te como funciona o procedimento aqui na empresa, nem nunca tive formação nesse âmbito.”

**4. Costuma dar feedback sobre o desempenho do seu colega, regularmente?**

Feedback ao colaborador – Tenho dado semanalmente, as funções que assumi recentemente são de grande responsabilidade, e qualquer erro causaria uma confusão enorme aqui na fábrica. Como eu já desempenhei essas funções anteriormente, fui criando mecanismos para conseguir prevenir esses erros, pelo que, tenho lido passado essa informação, e, conseqüentemente, feedback.

**5. Tem alguma ideia da avaliação de desempenho do colaborador?**

Sim, o antigo chefe dele falou comigo e mostrou-me o que preencheu nessa ferramenta. Não sei se essa informação foi passada diretamente ao colaborador, mas sei que foi, pelo menos, preenchida.

## 6. Em relação à sua avaliação?

Não faço ideia se serei avaliada nesse âmbito, neste caso, pelo CEO. Não tenho qualquer tipo de feedback neste âmbito.

Valorização da ferramenta pela comunidade: Dado o meu histórico, não acredito que seja muito valorizada pela comunidade da empresa. O que é pena. Só posso falar pela minha situação, não foi muito valorizada. Acho super relevante haver esse momento, porque, por muito profissionais que sejamos, nos erramos sempre, e há sempre situações a melhorar e tenho consciência que posso fazer as coisas menos bem, e é relevante haver esse tipo de feedback. É um cinzento, um vácuo.

\*Mostro o que temos em vigor agora\*

Quando o outro colega me mostrou a avaliação de desempenho que fez ao meu 'ajudante', fiquei com a ideia que esta ferramenta da empresa é demasiado generalizada. Não é muito específica, tem pouco detalhe, a escala de 1-4 não permite um meio termo – se calhar fica tudo no 'satisfaz' ou 'muito bom' e às vezes não é tanto assim...

## 7. Se fosse a avaliar, que pontos é que mais valorizava?

Percebo que seja difícil estar no papel do avaliador, acredito que uma reformulação da escala, adicionando mais um nível, ou até mesmo mais objetividade nos critérios. É só uma sugestão daquilo que eu vi, se calhar se tivesse avaliado eu, ou tivesse recebido a minha avaliação, se calhar teria outras sugestões...

## Entrevista 5 - Diretor Manutenção

### 1. Que função desempenha na organização em estudo?

Responsável pela manutenção. 3 anos e pouco. Sempre na mesma função

### 2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?

#### Qual a dimensão da sua equipa?

Implica gerir uma equipa de 11 pessoas.

### 3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?

É uma ferramenta que serve para darmos a conhecer, num momento mais formal do ano (pois tento-o fazer durante o ano todo), aquilo que pensamos sobre o desempenho de cada colaborador, e a influência dele na equipa.

Usamos o layout MOD que temos em vigor. Foi a primeira vez que este ano que utilizei este modelo e fiz uma avaliação mais formal. Nos anos anteriores vamos comunicando ao longo do ano. Digo-lhes sempre que a porta do meu gabinete está sempre aberta para eles se sentirem à vontade para vir falar comigo. Em momentos mais calmos do ano vou tentando dar feedback a uns e a outros, mesmo ao turno da noite peço para eles passarem por cá durante o dia para conversarmos sobre essas questões. Como se estão a sentir, o que pode ser feito para melhorar, e dar o apoio necessário.

### 4. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?

#### Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê?

#### 4.2. E quais os que têm menos resultados positivos?

Todos estes têm a sua importância, mas para o meu departamento em específico a maior dificuldade é medir a produtividade e relacionar e mesmo uma dificuldade que eu sinto é definir os objetivos porque é tudo um bocado subjetivo. O nosso trabalho é difícil de mensurar.

### 5. As ideias de melhoria são relevantes aqui?

Isso é outra questão... maior parte das ideias de melhoria vêm desaguar aqui... e eles não se sentem envolvidos com o sistema. É um dos objetivos para este ano... nos prêmios das ideias de melhoria, a minha equipa deve ser também englobada nesse âmbito, de alguma forma valorizados para se envolverem mais e darem as suas próprias ideias. Nós damos dezenas de ideias de melhoria, mas algumas delas são inerentes da nossa função, e é o que lhes digo, não vamos fazer 'ideias' das nossas obrigações, mas podemos também dar sobre outros setores e outras questões. Mas a questão é essa: o trabalho cai aqui e eles não são valorizados. Custa-lhes estar a trabalhar em prol dos outros receberem os 'louros'.

**6. Depois de feita essa AD, é comunicado o resultado ao colaborador? Fazem algum tipo de 'entrevista'? Há algum momento em que eles possam se autoavaliar? Pode explicar esse processo?**

O que eu faço é: pergunto qual é a opinião deles e eles devolvem. Depois digo se concordo ou não e alerto para possíveis melhorias em certos aspetos.

**7. Há dois elementos na equipa que assumem funções de liderança/gestão de colaboradores. Tiveram algum contributo para AD ou foi tudo concentrado em si?**

Não. Eu faço as deles, e eles fazem para baixo. Fizemos assim este ano, para dar mais aquela formalidade do teu responsável direto é este, para não ultrapassar hierarquias nem passar por cima de ninguém.

**8. E teve acesso a essas ADs antes de eles comunicarem aos colegas?**

Sim, tenho-as aqui. Ainda vamos fazer uma reunião com eles para vermos essas questões,

para debatermos sobre o assunto e corroborar a opinião. É mais fácil a avaliação ser feita por eles pois são eles que estão no terreno com os demais, estão mais próximos e têm uma percepção se calhar mais fiel do desempenho dos demais. Embora tente andar sempre por dentro destas questões, e perto da equipa, mas é diferente.

**9. Acha que é uma ferramenta valorizada pelos colaboradores?**

Acho que agora começa a ser mais. Começa a ter mais peso. Também como não se fazia tão 'rigorosamente', pelo menos comigo, não tinham grande 'input'. Estamos a tentar que seja. Quando decidimos os aumentos para cada um também lhes expliquei porquê, às vezes foi mais difícil este momento devido à percentagem atribuída, o que dificultou a valorização efetiva do desempenho deles... às vezes não reflete o trabalho deles, e tentei equipará-los. Este ano a direção tem em vista um prémio anual, e isso também os motivou, pois este ano a questão dos aumentos/revisão salarial não conseguiu efetivamente espelhar o desempenho individual dos colaboradores da minha equipa.

**10. Depois da avaliação feita, consegue identificar a utilidade da ferramenta? Isto é, se identifica necessidades de formação, se encontra 'talentos', se pondera ou não a renovação contratual do colaborador (se aplicável), ou apenas se serve de uso para a revisão salarial?**

Especialmente para motivar, revisão salarial, definição de possíveis melhorias em certos aspetos. Peço-lhes que mencionem sempre onde têm mais dificuldades, onde acham que devem ter mais formação, evoluir mais, às vezes não se trata só da função em si, mas também a nível

peçoal, e eles vão sugerindo algumas formações que serão *à posteriori* mencionadas para o plano de formação deste ano. Pelo menos ficam a perceber em que aspetos podem melhorar.

**11. Em relação a si, enquanto colaborador da FXP. Já teve a sua avaliação de desempenho?**

Não. E acha que faz falta? É assim, semanalmente temos reunião de direção e conseguimos perceber se estamos a ‘falhar’ ou a cumprir, e, claro, se estamos a atingir os objetivos propostos, e onde temos que chegar. Não é uma AD tão formal, onde temos uma tabela e uma pontuação, mas há sempre algum tipo de feedback do desempenho anual.

**12. Pensando agora diferente: você enquanto chefia faz a avaliação do seu subordinado ...mas, e se, os papéis invertessem, isto é, se o seu subordinado tivesse um momento formal e próprio para o avaliar a si, avaliar o seu desempenho enquanto chefia, o que é que lhe parece?**

Acho que é bom. Uma das minhas preocupações é que eu quero que eles percebam a forma como eu penso e ajo, e estejam à vontade comigo para discordarem de algum ponto e dizerem-me. Trabalhamos em equipa. Eles têm abertura para falar comigo e ‘avaliarem-me’ enquanto chefe, não formalmente, mas no dia-a-dia. E isso tem-se sentido, apesar de ser recente, devido à reestruturação de pessoal que fizemos recentemente, temos caminhado para um objetivo melhor.

**13. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Apesar de sentir que é demasiado linear, a ferramenta é o que é. O que eu senti mais dificuldade é a discrepância de opiniões, e haver

a questão de ‘equilibrar’ a pontuação entre setores. É complicado de nivelar entre setores. Eu posso ser exigente e acreditar que não vou pontuar ninguém da minha equipa acima de 3, mas pode haver outro colega de outro setor que dá 4 a todos, e depois no fim, quando há prémios em função da percentagem atribuída, vai haver uma discrepância que se calhar não é fiel à realidade. Tem a ver com a subjetividade da pessoa que está a avaliar. Os critérios para dar 2 ou 3 ou 4 deviam de ser mais bem definidos para evitar estas situações. Eu posso avaliar os meus com uma exigência, e o outro avaliador pode avaliar com uma exigência diferente e isso vai impactar, mesmo dentro da mesma organização e até dentro do departamento, a motivação dos colaboradores.

Mas lá está, a ferramenta é desenhada por pessoas, avaliada por pessoas, e é difícil contornar a subjetividade.

Obrigada.

**Entrevista 6 - Coordenador Aprovisionamento**

**1. Que função desempenha na organização em estudo?**

Responsável pelo aprovisionamento. Aquisição de matérias-primas, juntamente com a nossa central de compras.

**Há quanto tempo está nesta empresa?**

Estou na flexipol há 14 anos, estive dois anos na logística na parte dos transportes.

**2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?**

**Qual a dimensão da sua equipa?**

A minha equipa é constituída por 3 pessoas mais eu.

**3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

O que nós temos aqui na empresa é um processo de avaliação que faço aos meus subordinados e transmito ao meu responsável. Nós temos uma ficha de avaliação em que eu preencho consoante aquilo que eu acho em relação ao desempenho dos meus colegas, e o meu chefe, penso eu que fará o mesmo na minha situação.

**4. Ainda não foi avaliado este ano?**

Não.

**5. Como se processa a avaliação?**

Preenchi a ficha, dei a minha opinião de cada um na ficha, e enviei ao meu chefe. Ao qual me respondeu que tinha a mesma perceção sobre os meus colegas.

**6. Não comunicou a avaliação de desempenho aos colegas?**

Não.

**6.1 Acha que o seu superior o vai fazer com os colegas?**

Acho que não.

**6.2 Acha que seria relevante eles saberem?**

Sim.

**7. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não, que me recorde não.

**8. É uma prática recorrente fazerem a AD?**

Pelo menos é o segundo ano que faço com este procedimento. Uso este modelo para ambos os colaboradores.

**9. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

**9.1. Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê?**

**9.2. E quais os que têm menos resultados positivos?**

No caso dos operadores sim, agora na Sandra que é mais administrativa, acho que este modelo não se enquadra tão bem para a avaliar. Preenchi esta ficha mas com alguma dificuldade, alguns critérios não são fáceis de mensurar.

Há outro modelo para avaliar a Sandra. Não fazia ideia...

**10. Com que frequência dá feedback aos seus colaboradores sobre o desempenho deles?**

Aos dois operacionais tenho uma reunião semanal, em que eles me expõem o que acham bem e o que acham menos bem, e eu faço o mesmo. O nosso diretor está também presente nessas reuniões. Com a Sandra, como trabalhamos no mesmo gabinete, o feedback é diário, falamos mais informalmente.

**11. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?**

Não. Acho que se devia apostar mais nisso. Estabelecer objetivos e verificar se foram cumpridos ou até mesmo ultrapassados. Já o tivemos aqui na empresa, mas em outros tempos.

**12. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?**

Não acredito que valorizem, há muita gente que não 'sabe' da existência desta ferramenta. Poderia motivar mais as pessoas.

**13. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe? Vê algum benefício?**

Acho que sim. Se as pessoas forem realistas e sinceras, acho que sim. Nós todos temos coisas boas e coisas más, e podemos sempre ver

melhorias para os nossos superiores. Seria bom eles avaliareem-se a si próprios, ouvirem a nossa opinião, e depois avaliareem os seus superiores.

**14. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Levar mais a sério pela comunidade, ser uma prática comum a todos os colaboradores. Haver um momento que se faça a própria autoavaliação.

**Entrevista 7 - Coordenador 1 Logística**

**1. Que função desempenha na organização em estudo?**

Coordenador da logística

**1.1. Há quanto tempo está nesta empresa?**

Estou há quinze anos na Flexipol. Exerço esta função há pouco, um ano.

**2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?**

**2.1. Qual a dimensão da sua equipa?**

Giro cerca de 10 pessoas

**3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

Já tinha conhecimento desta ferramenta, mas só utilizei esta ferramenta este ano, devido às minhas novas funções.

**4. O que conhecia antes de ser coordenador?**

Sabia que havia AD, que era feita pelo meu superior, por isso já sabia desta existência. Desde que estou cá, já há muitos anos que havia uma avaliação de desempenho. Não era a mesma ferramenta, era diferente, era mais falado do que propriamente escrito, mas já se fazia avaliação de desempenho.

**5. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não tive formação nenhuma, baseei-me por aquilo que está escrito nos critérios. Sei como é

que cada pessoa trabalha, acompanho-os diariamente, e a partir daí tento ser o mais correto possível. Distanciar-me das amígdalas.

**6. Com que frequência dá feedback aos seus colaboradores sobre o desempenho deles?**

Sim, é comum, mas utilizo mais para quando há mais problemas, isto é, quando tudo está a funcionar corretamente temos o feedback positivos dos clientes e passamos essa mensagem positiva aos colaboradores. Quando as coisas estão menos bem, reúno a equipa e explico o problema à equipa, para esta se consciencializar que temos que melhorar esse problema, mas não aponto o dedo a ninguém.

**7. Após a avaliação, como comunica ao colaborador o resultado?**

Chamei um a um ao meu gabinete, expliquei o que estava bem, o que estava mal e disse o que pretendia que eles melhorassem para o próximo ano.

**8. Os colaboradores fizeram algum tipo de autoavaliação?**

Não. Aceitaram aquilo que lhes disse, concordaram comigo, e agora vão trabalhar – espero eu – para melhorar aquilo que lhes disse.

**9. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?**

Sim. Eles concordaram com esses objetivos. Os mais relevantes foram sobre a assiduidade e cooperação. E outros dois casos que apenas lhes disse para continuarem o bom trabalho.

**10. Depois da avaliação feita, consegue identificar a utilidade da ferramenta? Isto é, se identifica necessidades de formação, se encontra ‘talentos’, se pondera ou não a renovação contratual do colaborador (se**



aplicável), ou apenas se serve de uso para a revisão salarial

É assim, identifiquei algumas necessidades de formação em alguns colaboradores. A nível de aumentos, ao momento em que fizemos esta AD, o aumento já tinha sido estipulado, por isso o resultado aqui mencionado não terá impacto na revisão salarial. Serviu também para eles perceberem se estão ou não a trabalhar bem, como é pretendido pela empresa.

**11. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?**

Acho que o momento em que me sentei com cada um foi valorizado, porque eles gostam de saber o que está bem e o que está menos bem. Gostam de ter feedback por parte da chefia. Eu valorizo esta ferramenta, e acho que as pessoas que trabalham comigo começam também a valorizar.

**12. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe?**

Sentir-me-ia confortável, valorizava esse aspeto. As pessoas que colaboram comigo, gostava de saber o que pensam sobre a minha prestação. Mesmo que o feedback fosse mais crítico/construtivo. Valoriza mais, aprendia mais, e até poderia concordar com as diversas opiniões.

**13. Sentiu alguma dificuldade em fazer esta a AD a cada colaborador?**

Não, não senti dificuldades em fazer. O meu receio era receber o feedback da parte deles, qual seria a reação deles àquilo que eu lhes tinha a dizer. Poderiam não gostar de ouvir algumas coisas que eu achava que estava mal, mas depois

de todas as reuniões fiquei surpreendido, porque foram todos bons ouvintes e consentiram com o que foi dito.

**14. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Eu imprimi o modelo e depois não estava a compreender como é que a pontuação era calculada. Fui para o modelo em excel e com ajuda das fórmulas fiquei mais esclarecido.

Agora, acho que se devia de dividir alguns critérios, por exemplo logo pontualidade assiduidade: há colaboradores que são pontuais mas não são assíduos, portanto acho que essa parte devia de ser dividida. Acho que há critérios que deviam de ter uma valorização maior, por exemplo pontualidade e assiduidade é muito importante – quando as pessoas faltam, fazem mesmo muita falta – a nível de disponibilidade – deveria de ser melhor cotada – depois há outras, como sentido crítico/melhoria contínua, se calhar não faz tanta falta aqui... acho que não é tão relevante quanto os pontos que mencionei acima. As ideias de melhoria exigem momentos de reflexão e raciocínio que não conseguimos ter durante o dia de trabalho, por isso não acho relevante ser avaliado por isso.

A polivalência deve ser também valorizada.

Não tenho mais nada a mencionar.

**Entrevista 8 - Coordenador 2 Logística**

**1. Que função desempenha na organização em estudo?**

**1.1. Há quanto tempo está nesta empresa?**

Coordenador de Logística

Desempenho há um ano e meio, mas estou na empresa desde 2017. Entrei como fiel de armazém

**2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?**

**2.1. Qual a dimensão da sua equipa?**

Giro uma equipa de 8 pessoas

**3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

Este ano fiz pela primeira vez a avaliação de desempenho dos meus colaboradores, mas não tenho qualquer tipo de base de dados/critério para/onde os vou avaliar. Como eu trabalho ao lado deles, consigo saber o que tem feito e como fazem.

**4. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

**4.1. E quais os que têm menos resultados positivos?**

Pontualidade, respeito pelo próximo, autonomia no trabalho, qualidade de execução. Usei o modelo em vigor da flexipol para me auxiliar.

**5. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não tive grandes informações de como se fazia a AD, tive só o meu superior que se disponibilizou para me ajudar se houvesse algum tipo de questões, e depois fui retirando algumas ideias de outros supervisores de outros setores...

**6. Após a avaliação, como comunica ao colaborador o resultado?**

**6.1. Faz algum tipo de entrevista de desempenho com o colaborador? Onde identifica as lacunas e pontos fortes?**

**6.2. Está disposto a ouvir a opinião do colaborador em relação ao seu desempenho, i.e. a autoavaliação?**

Depois fiz a avaliação com os colaboradores. Deram a sua opinião em relação a alguns pontos, e eu argumentei o porquê da pontuação. Faz parte haver alguma discordância, mas eles

perceberam o meu lado, e qual o âmbito para o próximo ano. Estabeleci alguns objetivos para eles.

**7. Destes critérios, quais são os mais valorizados por si? E os menos valorizados? Porquê?**

Eu acho que as Ideias de Melhoria não devia de ser cotada. Nem todos os funcionários têm capacidade para dar ideias de melhoria... principalmente ideias de melhoria fundamentadas. Há pessoas mais limitadas e não deviam ser prejudicadas por isso, e há muitos colaboradores que vêm para aqui para trabalhar, não vêm para aqui tentar mudar as coisas...

A pontualidade e assiduidade é bastante relevante também.

**8. Com que frequência dá feedback aos seus colaboradores sobre o desempenho deles?**

Sim, costumo dar os parabéns quando tenho que dar e também dar-lhes cabo da cabeça quando tenho que dar.

**9. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?**

Começo agora a criar a minha base de dados com a avaliação de desempenho, no próximo ano vai ser mais fácil acompanhar se os colaboradores cumpriram com os objetivos que estabelecemos para eles, e eles ficam mais motivados em saber o seu desempenho e a opinião que temos deles. Não ficam a pensar que são 'uns bonecos que ninguém repara no que estão a fazer'. E há maior motivação por parte deles, pelo menos nos dois primeiros dias a seguir à entrevista de AD.

**10. A ferramenta é valorizada pela comunidade flexipoliana?**

Acho que não. Desde que eu trabalho aqui, isto nunca foi feito. Nunca o meu chefe me chamou para me fazer uma avaliação.

**11. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe? Vê algum benefício?**

Eu perguntei-lhes diretamente! Fiz esse ponto na conversa. Gosto de saber o que eles acham, para eu melhorar, ninguém nasce ensinado.

**12. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Polivalência. Haveria mais predisposição dos colaboradores em aprender e ajudar-nos.

**Entrevista 9 - Gaps – O processo da AD na Produção corte Loopers.**

**1. Que funções desempenham na organização?**

Somos chefes de equipa da produção corte - loopers e transformação - gap leaders.

**2. Como se procedeu a AD na Produção Corte?**

Esta grelha da AD que consta no modelo, foi nos dada, com os critérios que aqui estão, mas os mais subjetivos. Incluindo a parte mais subjetiva, como estamos diretamente ligados aos colaboradores e acompanhamos mais de perto o trabalho deles, o supervisor questionou-nos a opinião.

Para além disso, a progressão de carreira é também um ponto que foi avaliado, avaliamos possíveis ascensões ou mudanças de posto dos colaboradores – individualmente, claro. Se são embaladores e podem chegar a revistador, operador...

Obviamente como há pessoas que não estão alocadas exclusivamente a um gap por causa da rotatividade dos turnos, foi pedido a ambos os 3 para opinarem acerca desses colaboradores. Claro que é ainda mais subjetivo assim, porque o acompanhamento é diferente.

**Como é que foi ‘escrito’ esse procedimento?**

Foi feito numa planilha de excel. Praticamente o supervisor criou um formulário online, com as questões acima mencionadas para cada gap, com as pessoas correspondentes a cada um. Tínhamos que preencher individualmente e enviar.

**De volta a entrevista com o Supervisor de Produção Corte**

**Depois da avaliação dos gaps, como se procedeu o restante?**

Tentei compilar os dados e comparar com os meus dados. No entanto, como eles lidam diariamente com eles, às vezes têm uma opinião diferente da minha. Mas, por exemplo, em relação às avaliações dos colaboradores que apanham os três gaps, juntei-me com eles os 3 ao mesmo tempo para conseguir termos uma perceção melhor e mais correta. Faço uma média e depois ponderamos se damos o 4 ou o 3, quando aplicável. De resto deixei estar a avaliação deles, porque é muito específica em termos de trabalho, porque nos outros parâmetros fui eu que coloquei.

Eles só fizeram esta primeira parte, e dos objetivos também considerando a progressão de carreira.

**E depois para que serviu essa avaliação?**

Serviu para dar feedback, em jeito de argumentação. A revisão salarial foi feita *à posteriori*. Quando demos feedback sobre o

aumento salarial, estava eu e o gap com o colaborador e deu também o feedback do trabalho. O gap iniciava, dava a sua opinião face ao desempenho do colaborador, depois eu entrevista e dava a minha opinião face aquilo que o gap tinha dito. Tentava também equilibrar os argumentos, em nenhum momento usamos esta grelha para argumentar face à revisão salarial.

**Houve algum feedback negativo relativamente à AD dos colaboradores?**

Acho que o problema não é a AD, isso é um bocado subjetivo, a opinião deles não fica em consonância com o que é o desempenho deles nem com a revisão salarial.

## **Entrevista 10 - Gap Leader Produção Química Moldados**

### **1. Que função desempenha na organização em estudo?**

#### **1.1. Há quanto tempo está nesta empresa?**

Responsável pela equipa dos moldados. Pertence à produção química.

Exerço esta função há cerca de 6/7 anos, estando na Flexipol há 17 anos.

### **2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?**

#### **2.1. Qual a dimensão da sua equipa?**

A minha equipa neste momento é composta por 4 elementos, comigo incluído. Mas está alguém em falta, normalmente somos 5.

### **3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?**

A AD já é feita há bastantes anos, mais ou menos 5 anos. Existem vários itens avaliados...desde a qualidade de execução, a segurança, a disponibilidade, cooperação...Portanto é uma série de itens que têm uma pontuação de 1 a 4, sendo que o nível

um é o mais baixo. No final existe um somatório ponderado no qual será atribuída uma percentagem.

### **4. Há quanto tempo faz estas avaliações?**

Eu faço estas avaliações desde que sou gap leader. Eu quando era operador, não tenho memória de existir esta avaliação, sinceramente. O timing que estou a dizer que existe esta avaliação coincide +/- com o timing em que eu sou gap leader. Pode haver algum desvio de um ano ou dois...

### **5. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não é que tenha existido grande formação. No fundo é conhecer bem a equipa, os colaboradores e o trabalho destes. A atitude deles face ao trabalho e à empresa. E tentar ser o mais justo possível. É feito anualmente, no início do ano. Coincide com a revisão salarial que tem peso esta avaliação. Diria que a AD tem o peso todo na revisão salarial.

### **6. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

**6.1. Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê? 6.2. E quais os que têm menos resultados positivos?**

A disponibilidade para mim é importantíssima, se não houver abertura para, acaba por criar logo ali uma barreira. Outro item que considero bastante importante e que não é mencionado aqui, é a polivalência. Acho que este item tem que ser reconhecido, se a empresa valoriza que um colaborador seja polivalente, deve 'premiá-lo'. Isso depois acarreta mais abertura por parte dos colaboradores em aprender mais funções. Pois isso depois poderá contribuir em algo ao final do mês. Mas todos os itens que a ferramenta menciona, são importantíssimos.

**7. Após a avaliação, como comunica ao colaborador o resultado?**

A avaliação é feita por mim, mas depois é validada com a minha superior – diretora do departamento – e tentamos chegar a um consenso. Às vezes pode haver alguma divergência, mas tentamos chegar a um meio termo. Depois esta avaliação é transmitida ao colaborador no seguinte âmbito: vamos item por item e eu vou questioná-lo em que nível o colaborador acha que se enquadra – faz uma auto-avaliação. Portanto, se a autoavaliação dele estiver de acordo com a nossa, muito bem, caso contrário, tentamos debater e argumentar para defender o nosso ponto de vista e ele o dele. No final desta conversa é apresentada a tal percentagem.

**8. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles? Isto é, eles sabem no que se irão focar para melhorar o seu desempenho?**

Sim. É individual e adapta-se a cada situação, desde a pontualidade ao aperfeiçoamento/qualidade da execução. Aprender outras funções...

**9. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores? 9.1. Porquê?**

Sinceramente acho que eles valorizam muito pouco. Muito porque há aqui itens em que se ‘contorna’ o que está escrito para descer de nível de pontuação... Por exemplo: Atitude face à Segurança- o 3 é “zero acidentes de trabalho”, mas se por vezes se verificar que as pessoas facilitam um bocado ao utilizar os EPI’s, baixa automaticamente o nível para o 2 – “acidentes de trabalho com dias perdidos”, ou seja, é avaliado como um 2 mas não teve acidentes de trabalho nem dias perdidos nesse âmbito.

Portanto, não é coerente com o que está escrito. É suposto levarmos o que está aqui escrito a rigor ou não? Daí a desvalorização da ferramenta. Eu próprio também sou avaliado, e considero que isto é injusto.

**10. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento próprio em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe? Vê algum benefício?**

Eu acho que era muito importante. Isso existe com algumas nuances naqueles inquéritos gerais anuais – o Clima organizacional – mas eu acho que era muito importante. Na minha opinião pessoal, eu gostava de ser avaliado pela minha equipa, até porque isso seria bom para eu próprio melhorar e ver se a avaliação que fazem bate certo com a avaliação da pessoa que me avalia – diretora de departamento -. Acho que era muito importante, para o bem e para o mal, podendo usar isso como uma ferramenta para melhorar. Acho que era uma mais-valia para nós que lideramos.

**11. Alguma ressalva final?**

É o que eu já disse...as pessoas estão um bocado ‘desacreditadas’ nisto porque o que está aqui escrito por vezes não é a pontuação que é efetivamente atribuída. E as pessoas desvalorizam.

**Entrevista 11 - Diretora Produção Química**

- 1. Que função desempenha na organização em estudo?** Sou responsável pela produção química. **1.1. Há quanto tempo está nesta empresa? Sempre exerceu esta função?** Há 8 anos. Entrei para a supervisão da produção química, e depois em 2015 passei para a direção.

## 2. Como funciona a hierarquia da sua equipa?

### 2.1. Qual a dimensão da sua equipa?

Ronda as 25 pessoas. 5 pessoas exercem funções de liderança na minha equipa.

## 3. Tem conhecimento do procedimento de AD? Pode explicar em que consiste o mesmo?

O modelo foi implementado em 2018. Estive envolvida no projeto, a ideia partiu dos RH, a ideia era termos uma ferramenta geral que pudessemos utilizar para avaliar a nossa equipa de uma forma mais justa. A equipa era os RH, produção química, o diretor da PQ, logística, informática e manutenção.

Até então a avaliação era feita de uma forma muito qualitativa. O Diretor Geral definia a percentagem de aumento, e depois cada diretor, em função da sua sensibilidade, na base da subjetividade, sem indicadores/cumprimento de objetivos definidos, atribuía ad hoc a revisão salarial. Com esta ferramenta foram definidas claramente as rubricas que gostaríamos de avaliar – qualidade, produtividade, disponibilidade, etc – e depois foi definida uma escala de 1 a 4, em que para cada rubrica há um texto em que se enquadra na escala. Aquilo que interpreto é que o 1 é o não satisfaz, o 2 o satisfaz, o 3 o bom e o 4 o muito bom, mas esta é a minha interpretação da ferramenta. A ideia era fazer pelo menos uma vez por ano, e o ideal duas vezes por ano, mas nunca o fiz, nem tenho conhecimento que alguém o tenha feito. Uma vez por ano temos essa dinâmica.

Temos algumas rubricas que são objetivas – tiveste acidentes ou não tiveste acidentes – não há subjetividade. Temos outras que são mais subjetivas. A ideia era mesmo tentar ao máximo reduzir a subjetividade e aumentar a

objetividade, seriando as pessoas. Depois reflete-se na revisão salarial, a ideia era escalonar para que as pessoas sentissem mais justiça, porque o que se sentia antes era “faça eu o que fizer vou receber o mesmo que x e x vai receber o mesmo que eu”. Se eu sou assíduo, se cumpro com as IT, se respeito o meu colega ou não, no fundo vamos receber todos a mesma coisa.

Antes desta data, não tinha ouvido falar sobre AD aqui na empresa. Só usamos esta ferramenta para a revisão salarial. É o único momento em que estou eu, a supervisora, e o colaborador para lhe dar feedback. Mas, há um momento prévio a essa avaliação em que estamos nós (diretora e supervisora) e o gap, e em conjunto vamos fazer uma avaliação de um colaborador. Depois, com o colaborador, costumamos sempre ouvir a pessoa, portanto, queremos que ele faça uma autoavaliação, porque primeiro queremos por o ónus na pessoa e para a fazer refletir sobre o que fez durante o ano, olhando para a matriz. Assim também conseguem sentir a dificuldade de um avaliador, ponderar ‘onde é que eu me enquadro’, entrego-lhe a folha na mão e pergunto “neste critério, onde é que acha que se enquadra?”, e peço-lhe para argumentar. Por um lado estamos a responsabilizá-los, estamos a fazê-los usar a ferramenta e sentirem a dificuldade de a materializar/usar, e por outro lado percebermos se a perspetiva deles sobre eles próprios é parecida com a nossa. Há muitas situações em que sim, mas existem outras em que a perceção é completamente diferente da nossa.

Importante reforçar que esta ferramenta foi feita em 2018 mas nunca mais foi mexida, e entretanto a organização evoluiu, cresceu...

**4. Alguma vez teve formação no âmbito de avaliação de desempenho?**

Não. Desde que eu estou aqui que nunca houve uma formação no âmbito da AD. Aquilo que aprendi foi com o dia-a-dia e com as formações que tive noutras empresas. É preciso a todos os níveis – supervisor e gap. Acho que seria relevante, não digo todos os anos, mas de dois em dois anos, por exemplo. É relevante, porque as coisas evoluem.

**5. E quando essas percepções diferentes acontecem, como reagem?**

Quando isso acontece, por norma, prevalece a nossa opinião, e eu digo “respeito a sua opinião, não está de acordo com a nossa”, e depois das duas uma: ou a pessoa me dá argumentos e eu concordo e no momento da avaliação mudamos a pontuação, ou então se nós acharmos que o argumento não é válido, aquilo que eu digo à pessoa é “ora bem, tem um ano para me provar que eu estou enganada”. Porque, como a AD é feita por nós os 3, as nossas opiniões refletem-se nessa cotação. Mas já houve anos em que a pessoa argumentou e eu concordei no final e mudamos a pontuação.

**6. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

**6.1. Destes, quais são os mais valorizados por si? Porquê?**

O modelo em vigor dá mais valor à pontualidade/assiduidade, produtividade, qualidade. Portanto concordo com a distribuição, se calhar igualava a produtividade com a qualidade, porque para mim o segredo é levar as duas a par. Colocaria aqui outra questão que não está, é a polivalência. Por normal costume avaliá-la na disponibilidade. Muitas vezes faço a cotação da pessoa neste campo em

função da polivalência do avaliado. Acho que devo valorizar e premiar uma pessoa que consiga desenvolver competências em vários postos. É uma questão de estratégia. Eu acho que ao valorizar aqui na ferramenta, isso vai fomentar o gosto de aprender, porque às vezes ouço “eu não recebo nada a mais por aprender”, então achei que isto era uma forma das pessoas se sentirem valorizadas.

**6.2. E quais os que têm menos resultados positivos?**

Normalmente, num passado recente, eram as ideias de melhoria, que vão logo para o 2. Tem a ver com o texto que está escrito em cada nível. Depende um bocado da população. No âmbito da pontualidade e assiduidade, com o peso das baixas. Eu acho que em muitas rubricas há tendência para ter pontuação superior. Por exemplo – na segurança – se não houver nenhum acidente de trabalho é logo o 3. Eu acho que há aqui rubricas que estão a sobrevalorizar o ‘cumprir’ com o estabelecido. Como foi feito há uns anos atrás, acho que já evoluímos o suficiente para alterar esta objetividade. O mesmo se aplica com o uso de EPI 's. Eu tento ajustar um bocadinho porque acho que algumas rubricas já merecem outra atenção e melhorar nesse sentido, ajustando-me.

**7. Sente que a ferramenta é valorizada pelos seus colaboradores?**

Eu acho que agradou-lhes o não ter nada (ferramenta) e passar a ter alguma coisa em concreto. Mas também nunca tive nenhuns inputs para a melhorar ou opinar. Mas acho que a equipa vê que é uma forma/um esforço para tentarmos ser mais justos na atribuição da revisão salarial. Outra coisa que eu noto, é que não é sustentado ao longo do ano – ou fica para

sempre, ou ficam uns meses, mas o que eu noto é que depois da AD as pessoas têm aquela motivação em querer mudar/melhorar ou mostrar que eu estou errada, nota-se claramente a mudança de atitude depois da avaliação. Principalmente na segurança – no uso de epi 's. Agora há uns que mudam o comportamento efetivamente, e há outros que mudam nos meses a seguir/antes da AD. Outra coisa que tenho feedback positivo, é que é o único momento do ano em que eu tenho para estar a falar com as pessoas sem stress, com calma, para lhes dizer o que eu acho, ouvir o que ela acha, perspetivar ideias, e quem sabe mudar de posto. Também é bom para ouvir a expectativa da pessoa e alinhar com a minha, ou até mesmo mudar a minha em consonância da pessoa. O que interessa é que a pessoa se sinta motivada.

**8. Quais os efeitos positivos que ressalta desta avaliação?** É bom para eles terem um momento para eles nos dizerem o que lhes vai na alma, para refletir, embora tenha sempre a porta aberta, mas é diferente. É um momento propício.

Agora, do meu ponto de vista, não invalida o facto de eu ter de lhes dar feedback durante o ano! Informalmente.

Este momento de AD, acaba por roubar muito tempo – sentados com a pessoa estamos cerca de 40 minutos a uma hora – mas acho que é muito útil para ambas as partes. Saber que pelo menos no ano há uma hora em que eu estou a dedicar àquela pessoa.

**8.1. E negativos?** Negativos não vejo.

**9. A ferramenta é valorizada pela comunidade flexipoliana?**

Não tenho grandes dados para... mas o que eu ouço dizer, é que, não há uma descrença porque

simplesmente as pessoas não a usam. Ou seja, na maioria dos departamentos não se usa, e portanto, como não se usa, uns são avaliados de uma maneira, outros são avaliados de outra, e isso cria um fosso maior, e depois leva ao descontentamento das pessoas.

**10. Os colaboradores da sua equipa têm conhecimento dos objetivos deles?**

Sim. Isto tem um campo que contém “objetivos para o próximo ano”, normalmente os objetivos tem a ver com – ou indicadores que o departamento tem, produtividade qualidade, ou o foco é mais na pessoa, verifico onde é que a pessoa foi menos bem cotada (2 por exemplo), e friso esses objetivos para o próximo ano. Uso sempre, até para as pessoas sentirem o compromisso de melhoria para o ano seguinte. Saber o que pode fazer para ter uma avaliação melhor para o próximo ano.

**11. Sentir-se-ia confortável se o método de avaliação de desempenho incluiu-se um momento em que a pessoa em questão o avaliasse a si enquanto avaliador/chefe?**

Sim. Gostava que acontecesse. Não sei se eu e a minha equipa estaremos preparados para isso.. É preciso ter uma boa capacidade de encaixe com alguma robustez. Porque desses comentários vão haver comentários construtivos que fazem todo o sentido, mas também comentários destrutivos que podem fazer com que uma pessoa que esteja altamente motivada, pode se ir um bocado abaixo. É preciso ter uma boa capacidade analítica para assimilar esses comentários. E se muitas pessoas, vão ter a humildade de ouvir e querer mudar isso...

Concordo, acho que numa boa cultura isso ia ser saudável e rico, mas não sei se enquanto empresa estamos nesse patamar cultural. Primeiro



tínhamos que melhorar a ferramenta, tínhamos que a transversalizar, ir a outros níveis (nós aqui estamos a falar muito de MODs), e depois então se calhar, depois da maturidade desta dinâmica, poderíamos inverter. Agora no momento em que estamos, não vejo possibilidade. Era preciso mudar o mindset, uma cultura muito à frente.

**12. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Na questão dos GAPS – a única coisa que difere tem a ver com a gestão da equipa/liderança. Mas eu tento valorizar outros critérios, por exemplo, questões da segurança. Tento responsabilizar o

gap porque ele tem de se responsabilizar pela equipa toda. Tem de dinamizar as ideias de melhoria e promover a melhoria contínua. Ou seja, para mim o gap é avaliado naquilo tudo, mas também em função da equipa. Tem que puxar pela segurança, melhoria, produtividade, polivalência... Eles são a pessoa direta, e deviam ser avaliados por isso.

**13. Alguma informação que acha relevante mencionar?** Dizer que gostava muito de ser avaliada. Perceber qual o meu norte. O que é que eu posso melhorar.

**Obrigada pela disponibilidade.**

## **Anexo 10 – Transcrição da entrevista à Diretora de RH**

### **Diretora de Recursos Humanos**

**1. Pode explicar o âmbito de funcionamento da vossa empresa?**

A Flexipol é uma empresa que pertence a um grupo espanhol – o Grupo Copo – é um grupo forte na área automóvel, que já existe há muitos anos. Tem várias empresas ligadas ao setor automóvel, está no Brasil, Espanha, México, República Checa, em Portugal tem 2 unidades com 3 centros de produção – copo têxtil dedica-se única e exclusivamente à produção de tecido para a indústria automóvel e a Flexipol produz espuma em bloco, quer para indústria automóvel e não auto. Quando falamos em não auto referimo-nos à parte da colchoaria, sapatos, mobiliário, sofás, colchões e almofadas e outro tipo de subproduto que também vendemos

importantíssimo para a sobrevivência da Flexipol, especialmente quando a parte automóvel está com volumes mais baixos. A Flexipol tem cerca de 177 colaboradores, trabalha em rotação de turnos na área produtiva, em termos administrativos, temos horário laboral normal. Temos a parte da gestão administrativa onde temos o diretor geral, área financeira e fiscal, Recursos humanos, Qualidade interna e externa, departamento de investigação e desenvolvimento, departamento comercial, departamento de produção – produção química (produção de espuma em bloco e moldados) e produção corte (loopers e transformação – onde transformamos os blocos em todos os produtos – quer indústria automóvel como não-auto) temos área da logística – enquadrámos as pessoas

operacionais, planeamento, aprovisionamento e expedição. Temos um serviço de apoio – o nosso refeitório que faz parte da nossa área social que é liderado pelo departamento de RH.

### **1.1. Qual é a sua função? Há quanto tempo está nesta empresa?**

Já pertence ao grupo desde 2004, desde 2018 que partilho funções com a Flexipol – foi criada uma empresa de partilha departamental, na área da contabilidade e fiscalidade e RH e IT. Desde 2018 que faço parte da estrutura da Flexipol.

## **2. Como funciona o departamento de RH?**

Já estou mais na parte da gestão de RH do que propriamente numa área técnica, embora faço – se necessário – mas neste momento com a evolução e a necessidade de gerir duas empresas do mesmo grupo, concentro-me apenas na gestão de RH – responsabilidade social, motivação de colaboradores, gestão contratual – tomada de decisões inerentes a este processo, orçamento de pessoal, responsável pela parte da avaliação de desempenho das empresas e tudo o que é parte do clima organizacional. A área de custeio mensal, controlo de custos de colaboradores, o que implica o absentismo e tomada de ações para colmatar isso, relação com o sindicato que também tem elevada importância. No fundo, faço tudo o que é a gestão, supervisão geral de tudo o que é RH. Também acompanho a gestão da formação,

no levantamento de necessidades anual e escalonamento das formações prioritárias.

Tenho uma equipa competente que me garante que a parte técnica de RH é feita. Temos que aprender a delegar tarefas ao longo da carreira – por exemplo, processamento de salários, gestão do relógio de ponto, registo de formação.

### **3. Agora, no que concerne à ferramenta da avaliação de desempenho, pode explicar como é que esta ferramenta surgiu, como e por quê. Se houve algum tipo de iniciativa por parte dos RH..?**

A gestão de desempenho acho que é das áreas, pelo que a minha experiência me diz, mais difíceis de implementar numa empresa. Primeiro, porque, nos RH nós já temos que acreditar que é uma ferramenta que nos vai trazer mais-valias. E eu digo isto porque, quando falamos em AD, relacionamos diretamente com aumento salarial ou promoção, o que nem sempre é verdade. A AD pode servir para isso, e deve servir, mas deve servir muito para um ponto de reflexão e feedback, quer para o colaborador quer para o avaliador. É uma ferramenta na qual eu acredito, porque é uma ferramenta que melhora imenso o desempenho dos colaboradores e melhora a satisfação com a empresa, melhora a comunicação. Eu sempre quis implementar ‘a sério’ a Ad, desde o topo ao chão de fábrica, aqui na Flexipol surgiu através do grupo de RH que temos com a nossa sede – Grupo Copo, onde temos encontros anuais entre os diretores de RH de

todas as empresas, elaborando um documento que nos pareceu mais indicado para implementarmos todos ao mesmo tempo.

#### **4. O que motivou a criação desta ferramenta?**

Nós aqui na Flexipol já fazíamos mais informalmente anteriormente, e formalmente, mas era muito pesado, e através dos inputs que retiramos de todos os diretores. Sendo que, de momento, mais uma vez a nossa AD precisa de ser reformulada, porque as coisas vão evoluindo e as pessoas pensando de forma diferente e vendo as coisas de forma diferente. Acho que é uma ferramenta extremamente importante na área de RH. Agora, acho que tem de se estar num patamar de maturidade de Rh e enquanto avaliador, para dar seguimento àquilo que assumimos com o colaborador na AD, porque não há nada pior do que não cumprir, e uma AD obriga-nos a escrever no momento aquilo que nós estamos a refletir e depois temos de cumprir.

#### **5. Quem é que tem o papel mais central na ferramenta? Qual o papel dos RH?**

O que ficou estipulado de quem deve fazer a AD é por níveis hierárquicos. O Diretor geral faria aos diretores (linha a seguir), os diretores fazem às pessoas que estão diretamente abaixo, que são os chefes de secção (por exemplo), e em diante. Os operadores produtivos têm um modelo diferente daquilo que são chefias e diretores. Nos RH eu faço às duas pessoas, por igual, embora exerçam funções diferentes.

#### **6. A implementação da ferramenta foi dificultada? Houve alguma resistência?**

Eu não senti resistência nenhuma, toda a gente achou muito bem que haja esta ferramenta. Aquilo que eu sinto é que depois é difícil de ser aplicada e aí é que há boa vontade, mas depois quando se começa a ver “tenho tanta gente a meu cargo e tenho que fazer individualmente”, aí é que começa a haver mais resistência. Mas acredito que isso passa, e que seja o primeiro ano e depois são reconhecidas as mais-valias.

#### **7. Pode explicar quais são os critérios de avaliação e ponderação utilizados?**

##### **7.1 Destes, quais são os mais valorizados?**

##### **7.2 E quais os que têm menos resultados positivos?**

Os critérios nos MODs que são mais relevantes é a produção, pontualidade, qualidade, cooperação, disponibilidade... Acho que são critérios extremamente importantes para serem avaliados. No fundo é uma entrevista, um diálogo, o tal feedback. Nem que seja uma vez ao ano, nem que seja pelo menos na altura da avaliação de desempenho, mas com clareza. Mas também aproveitar esse momento para dar inputs para melhorar, dar-lhe metas para no próximo ano atingirem.

#### **8. Acredita que a AD traz vantagens para a organização?**

### **8.1. Se sim, quais?**

Acho que sim, que é sempre muito bom. Custa começar a utilizar a AD, mas é importante para a gestão global dentro da empresa, não é só uma ferramenta RH. Temos um setor – a produção química - em que a avaliadora penaliza se as pessoas ao longo do ano não deram ideias de melhoria, e posso-te dizer que é o setor que mais contribui para a melhoria contínua da empresa. A chefia verificou que a motivação para a melhoria contínua era baixa, então sentiu que se tivesse peso na AD de cada colaborador que iria ser mais motivador. E sentiu efeitos muito positivos.

### **9. A ferramenta é valorizada pela comunidade flexipoliana?**

Sinceramente acho que a opinião é positiva, até porque as pessoas gostam de se sentar com a chefia e saber o que é que a chefia acha deles. Toda a gente, quer na Flexipol, quer noutra empresa, gosta e gosta que lhe deem atenção, e a AD é o momento propício para isso. De uma forma geral a opinião é positiva.

### **10. Quando há uma AD menos positiva, existe algum conflito?**

Não... é mesmo às vezes quando há alguma discordância de algum ponto que a chefia avalie, a argumentação e a diplomacia vencem. Até podem chegar à conclusão que o avaliado tem razão, mesmo esses momentos de reflexão são relevantes.

### **11. Quais os efeitos positivos que ressalta desta avaliação? E Negativos?**

Traz um sentimento de pertença muito grande. Eu trabalho e sei que ao final do ano vou ter feedback, saber onde posso melhorar e que valores eu acrescento à empresa. Depois é uma motivação, onde a chefia comunica também o resultado do departamento à pessoa. Pelo envolvimento, pela motivação, por uma forma de satisfação global. “Estou aqui, sei que não sou um número, e a minha chefia tira pelo menos 5 minutos para se sentar e falar comigo sobre a minha prestação.” Acho que as pessoas se sentem importantes.

### **12. Desde o início do estabelecimento da AD na Flexipol, houve alguma alteração ao procedimento/layout em vigor?**

Sim. Há uns anos atrás, quem fazia as avaliações era o diretor. Diretor de produção que fazia a AD a toda a gente: imagine um diretor com 70 pessoas a cargo... a fazer individualmente... fica cansado, sente-se repetitivo, e perde um bocado o individualismo. Agora, como disse anteriormente, segue uma lógica hierárquica. Neste momento há envolvimento dos gaps, mas não a 100%, cujo objetivo para o próximo ano é que os mesmos estejam preparados para fazer autonomamente.

### **13. Existe alguma melhoria que acha relevante mencionar?**

Sim. Vamos começar pelo modelo dos MOE/MOI – quando estamos na grelha da análise de competências, devemos incluir um 5º nível, para conseguir enquadrar mais fielmente. Há uma grande diferença do 2 para o 3 e do 3 para o 4. O que não é possível ser correta e justa, com a AD dos meus colaboradores ao aplicar só 1,2,3 ou 4.

O mesmo se aplica no modelo dos MOD, operacionais. É demasiado castrador. Às vezes arriscamos muito a dar o 4, quando há o ‘nunca’. É preciso mais realismo nos argumentos que acompanham a escala.

Os argumentos mais claros, mais sucintos... para haver mais transparência. Não perder tanto tempo a ler tanta coisa que seja passível de resumir em 3/4 palavras...

Em conversa com os outros colegas, mencionam a falta de valorização da polivalência. A Flexipol é uma empresa que valoriza muito a polivalência. Acha relevante constar na reformulação da AD operacional?

É um pau de dois bicos. Fomentamos sempre a polivalência... nós de há 3 anos para cá temos tido uma forte aposta, tem sido um sucesso a nossa matriz de polivalência. Se dois

operadores estiverem a faltar, conseguimos substituir, por exemplo.

Colocar a polivalência, pode ser uma opção. Mas podemos ter o reverso da medalha: aumento salarial parecido com o daqueles que não são polivalentes... pode ser um bocadinho por aí.. Parece-me bem, mas temos que contar com esta reação. E temos pessoas também que sabemos que nunca serão polivalentes, nunca atingirão esse nível, e também não as podemos prejudicar por aí... Não as podemos marginalizar. E podem ser muito boas naquilo que fazem!

**14. De uma forma geral, como caracteriza o procedimento da AD e os resultados obtidos?**

Acho que as principais e primeiras pessoas a acreditar nesta ferramenta tem que ser os RH, temos que a passar com este tipo de motivação, feedback, ligá-la aos aumentos, porque também tem que ser levada em consideração e coincide com a altura da AD.

**Obrigada mais uma vez pela disponibilidade!**

# Sistema de Gestão de Desempenho Flexipol

## RH 013 FXP

### PROCEDIMENTO INTERNO

#### Índice

Introdução .....	1
1. Objetivos e Âmbito de aplicação .....	1
2. Características Gerais da Ferramenta de Avaliação de Desempenho Flexipol.....	2
3. Procedimento do Sistema de Gestão de Desempenho Flexipol.....	4
4. Pontos-chave no Processo de Avaliação de Desempenho Flexipol.....	5
O papel do departamento de RH.....	5
O papel do avaliador .....	5
O papel dos avaliados .....	6
O papel da entrevista de avaliação de desempenho .....	6
O papel da organização como um todo .....	976

#### Introdução

O Procedimento de Avaliação de Desempenho Flexipol tem por objetivo ser um orientador no processo de avaliação de desempenho na organização. Esta ferramenta, implementada em 2017 na empresa, foi adaptada em 2022 devido à alteração de estratégia ocorrida na empresa.

É fulcral a consulta deste procedimento por todos os colaboradores, no âmbito de fomentar uma cultura informada, de feedback, consciente dos objetivos da organização. Como suporte da ferramenta em questão, é alvo de análise neste procedimento o objetivo e âmbito de aplicação da ferramenta, características da ferramenta em vigor, bem como os pontos-chave do procedimento.

#### 1. Objetivos e Âmbito de aplicação

É fulcral para a organização, apostar numa cultura que promova a satisfação dos colaboradores, apostando no desenvolvimento pessoal e profissional destes, alcançando de

uma forma contínua os melhores indicadores de maneira a cumprir a missão. Deste modo, a aposta na ferramenta de avaliação de desempenho irá alinhar os objetivos dos colaboradores com a estratégia da empresa.

Assim sendo, o objetivo da avaliação de desempenho é a criação de um sistema que envolve um processo de medição e avaliação do comportamento e do desempenho dos funcionários em relação a um padrão ou objetivos pré-definidos pela organização.

Os principais objetivos desta ferramenta na Flexipol são:

- Melhoria contínua no âmbito da produtividade, qualidade e satisfação do cliente interno
- Estabelecimento de objetivos individuais alinhados com os resultados esperados pela organização;
- Melhorar a comunicação entre hierarquias, fomentando um bom clima de organizacional
- Fomentar uma cultura de feedback contínuo e o levantamento das necessidades de formação potenciando o desenvolvimento pessoal e profissional.
- Reconhecimento dos colaboradores que mais e melhor contribuem para os resultados da organização
- Articular a ferramenta com as restantes políticas e práticas de RH (Formação, Gestão de talentos, Política de Remunerações).

Esta ferramenta é transversal a todos os colaboradores da Flexipol, independentemente do nível hierárquico em que se encontrem. No entanto, destina-se a colaboradores que exerçam funções na empresa, pelo período mínimo de 6 (seis) meses.

## **2. Características Gerais da Ferramenta de Avaliação de Desempenho Flexipol**

A ferramenta de Avaliação de Desempenho Flexipol assenta em objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados num espaço de tempo. Para além disso, comporta uma avaliação qualitativa, onde é possível identificar os pontos fortes do avaliado, bem como pontos a melhorar. Pretende-se que se identifiquem objetivos para o ano seguinte (N+1) e se analisem ações a desenvolver, bem como identificação de necessidades de formação. Reforçando o facto de as linhas orientadoras da ferramenta serem idênticas para todos.

Na grelha de competências, os fatores avaliados são a pontualidade e assiduidade, disponibilidade e cooperação, relacionamento/respeito, atitude face à segurança no trabalho,

produtividade e qualidade de execução, polivalência, melhoria contínua, se o colaborador em avaliação exercer funções de gap leader, é também avaliada a liderança/gestão da equipa.

Se os colaboradores em avaliação forem MOE/MOI, ou seja, desempenharem funções mais administrativas, as competências em avaliação são a tomada de decisões, o trabalho em equipa, competências técnicas, orientação para resultados, valores corporativos, ambição e excelência/disponibilidade. Se o colaborador exercer funções de chefia, acresce a competência de gestão de pessoas.

Para além disso, existe um campo próprio para informação adicional considerada relevante pelo avaliado e/ou avaliador e/ou pelo superior hierárquico do avaliador, permitindo que a avaliação seja clara e transparente.

Para facilitar o processo de avaliação, cada competência é acompanhada de 5 níveis. A interpretação dos níveis é a seguinte:

**1 – Desempenho Insuficiente:** Demonstrou uma clara desadequação à competência em avaliação

**2 – Desempenho Fraco:** Não atingiu uma parte significativa dos objetivos definidos, requerendo aperfeiçoamento

**3 – Desempenho satisfatório:** Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e atuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço. Demonstrou uma clara adequação aos requisitos e exigências da Função desempenhada

**4 – Desempenho bom:** Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma atuação ativa, contribuindo para a qualidade do serviço.

**5 – Desempenho muito bom:** Excede claramente o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se no conjunto de colaboradores da mesma categoria por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.

A Avaliação Global do Colaborador terá em consideração os resultados obtidos nas diferentes componentes em que foi avaliado, afetados por um coeficiente de ponderação, cujo resultado se apresenta de 1% a 5%. Este resultado poderá relacionar-se com a percentagem de revisão salarial do colaborador, se for estratégia da organização nesse momento.



**O resultado desta avaliação contribuirá para a % da revisão salarial estipulada para o ano em causa de acordo com os seguintes resultados:**

- inferior a 2 tem 0% de aumento e nova avaliação em Junho para discussão da revisão salarial
- igual ou superior a 2 mas inferior a 3,5 tem 65% da % da revisão salarial definida
- igual ou superior a 3,5 mas inferior a 4 tem 75% da % da revisão salarial definida
- igual a 4 tem 100% da % da revisão salarial definida
- superior a 4 tem 125% da % da revisão salarial definida

A ferramenta é de periodicidade anual e reporta-se ao tempo de serviço prestado do ano civil anterior. A sua realização é feita especificamente no primeiro trimestre do ano civil (coincidente com a política de revisão salarial da empresa).

Todos os intervenientes no processo de avaliação do desempenho estão sujeitos ao dever de sigilo/confidencialidade e segurança da informação. Os resultados do processo têm carácter confidencial, devendo o modelo RH 020 devidamente preenchido e assinado, ser arquivados no respetivo processo individual, após a conclusão do processo.

A revisão do modelo em vigor, bem como deste procedimento, deve ser feita quando a gestão entender necessária.

### **3. Procedimento da Avaliação de Desempenho Flexipol**

Existe um documento próprio (RH 020 FXP), singularizado consoante o colaborador em avaliação seja MOD, MOE/MOI, bem como exerça funções de Gap Leader ou chefia direta.

O ficheiro está disponível na pasta partilhada “Avaliação de Desempenho”, no entanto, no início de cada ano civil, é responsabilidade do Departamento de RH (donos do processo) comunicar aos restantes diretores o início do processo de Avaliação de Desempenho na organização e enviar o respetivo documento em vigor. Os colaboradores têm acesso aos critérios de avaliação da ferramenta em questão, sendo estes coincidentes com a missão e objetivos da organização.

Cada diretor do departamento fica responsável pela avaliação dos seus colaboradores, no entanto, pretende-se que as avaliações sejam feitas por níveis hierárquicos. Assim sendo, o avaliador é o superior hierárquico imediato do colaborador, tendo tido, no mínimo, 6 meses de contacto em âmbito profissional com o colaborador em avaliação. Deste modo, os diretores avaliam os colaboradores imediatamente abaixo na estrutura, ou seja, os supervisores avaliam os colaboradores imediatamente abaixo na estrutura, ou seja, os supervisores/coordenadores, os supervisores por sua vez avaliam os gap leaders, e estes

últimos avaliarão os restantes. Aos diretores, a avaliação é feita pelo gerente (diretor geral). Pretende-se que cada nível hierárquico avalie o nível imediatamente abaixo.

Sucintamente, a avaliação de desempenho da flexipol exige 3 fases: a fase 1, onde o avaliador faz a avaliação prévia do colaborador, a fase 2 que consiste numa entrevista de desempenho entre o avaliador e o avaliado, e a fase 3 que requer a comunicação e entrega ao departamento de RH do documento em voga assinado.

A avaliação é individual, deve ser pensada individualmente, no entanto, o trabalho em equipa é também ponderador de avaliação. Pretende-se que se faça a avaliação prévia pelo superior hierárquico, que irá preencher o modelo em vigor (RH 020 FXP), nomeadamente atribuir o nível da escala correspondente ao desempenho.

*À posteriori*, deve-se realizar a entrevista da avaliação de desempenho que consiste numa reunião entre o avaliador e o avaliado, sendo comunicada a avaliação e justificação da mesma, e onde terá lugar à autoavaliação, identificação de necessidades de formação (se aplicável) e definição de objetivos para o ano seguinte em conformidade com os objetivos e estratégia da organização. A autoavaliação do colaborador é também realizada com o recurso à escala disponibilizada, relacionando cada competência. A autoavaliação não se sobrepõe à avaliação da chefia, mas a sua apresentação na entrevista de avaliação visa apoiar a participação do avaliado no processo de avaliação e facilitar a comunicação entre o avaliado e o respetivo superior hierárquico.

Se necessário, tanto o avaliador como o avaliado podem acrescentar informação adicional à avaliação nos campos “comentários”. Finalizada a reunião e discussão do desempenho e feedback, ambos assinam o documento.

Depois do documento preenchido e assinado, pretende-se que o mesmo seja validado com o diretor do departamento, sendo este último o responsável de o entregar ao departamento de recursos humanos que irá arquivar o documento para tratamento futuro, no processo individual do colaborador.

#### **4. Pontos-chave no Processo de Avaliação de Desempenho Flexipol**

Para que todo o processo de avaliação de desempenho na empresa Flexipol seja relevante para todos os intervenientes, resultando no alcance dos valores da organização e cumprimento da sua missão, existem pontos-chave a ter em consideração. Estes pontos-chave são o Departamento de Recursos Humanos, os avaliadores e os avaliados, a entrevista de avaliação de desempenho e o papel da organização na fomentação de uma cultura de *feedback*.

### **O papel do departamento de RH.**

O departamento de RH tem um peso bastante significativo no que concerne à avaliação de desempenho. Para além do departamento ser o dono do processo de AD, este irá dar o mote no início de cada ano para o desenrolar do procedimento, clarificando-o se necessário. Para além disso, o departamento deve assegurar a clareza e transparência da ferramenta, bem como de todo o processo sigiloso que acarreta. Por outro lado, será o detentor do documento no processo individual de cada colaborador, que o poderá disponibilizar para consulta futura do colaborador em questão.

### **O papel do avaliador**

O avaliador é fundamental em todo este processo, espera-se que o mesmo contribua de forma eficaz no sentido de alinhar os objetivos do avaliado com os da organização, promover o seu empenho e dedicação, e dar *feedback* contínuo de forma eficaz e motivadora.

Assim sendo, deve conhecer e compreender todo o processo inerente à AD, clarificar as componentes de avaliação com o colaborador em avaliação, promover a transparência do processo e comunicar eficaz e assertivamente o pretendido e o resultado em questão. Não descurando da sua disponibilidade para ouvir a autoavaliação do colaborador e interesses de desenvolvimento. No decorrer do ano, o avaliador deverá efetuar o acompanhamento e análise do nível de cumprimento dos objetivos por parte do avaliado.

### **O papel do avaliado**

O avaliado deve estar ciente de todo o processo de avaliação de desempenho da organização, disposto a trabalhar para que a empresa alcance os resultados expectáveis, e a melhorar se for o caso, promovendo uma cultura de trabalho em equipa.

### **O papel da entrevista de avaliação de desempenho**

O momento mais relevante de todo o processo é, sem dúvida, a entrevista de avaliação de desempenho. Uma vez conduzida de forma correta, permite a interação entre o avaliador e o avaliado, podendo contribuir para a melhoria do desempenho de ambos, tornando-se um fator motivacional. Desta forma, a entrevista deve ser preparada previamente, e agendada atempadamente.

### **O papel da organização como um todo**

A organização é considerada um fator chave neste processo, pois deve implementar de forma transversal esta ferramenta, incluindo-a nas restantes políticas/atividades da organização. Promovendo uma cultura de feedback, comunicação ativa, valorizando aqueles que se destacam na avaliação, como fator motivacional para a melhoria contínua.

**Avaliação de Desempenho Anual - Operador**

Referente ao ano 20\_\_

Colaborador em avaliação: \_\_\_\_\_ Nº: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Classificação do ano anterior: \_\_\_\_\_

Nome do avaliador: \_\_\_\_\_ Nível Hierárquico: \_\_\_\_\_

Data da avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Grelha de Competências**

		1	2	3	4	5	Nível atribuído	Autoavaliado
15,0	<b>Pontualidade e Assiduidade</b>	Tem faltas injustificadas superior a 16h/anuais.	Tem faltas injustificadas até 16h/anuais	Regista atrasos até 180 minutos anuais.	Habitualmente pontual (atrasos até 30 minutos anuais). Não tem faltas injustificadas.	Nunca se atrasa nem nunca falta.		
12,5	<b>Disponibilidade /Cooperação /Iniciativa</b>	Nunca disponível; reage mal à mudança. É individualista.	Raramente disponível. Considera apenas os seus interesses.	Coopera se solicitado.	Maioritariamente disponível e proativo para a mudança, ou para as necessidades da empresa. Manifesta consciência coletiva.	Sempre disponível. Influencia positivamente os outros. Capaz de sacrificar os seus interesses pessoais pelos da organização.		
12,5	<b>Relacionamento / Respeito</b>	Teve processos disciplinares. Cria mau ambiente na equipa. Gerador de conflitos. Não cumpre o regulamento interno.	Não revela preocupação com o ambiente de trabalho, nem com os colegas de equipa.	Preocupa-se com o ambiente de trabalho.	Contribui para o bom ambiente de trabalho, fomentando o espírito de equipa.	Contribui ativamente para a criação de um bom ambiente de trabalho, fomentando o espírito de pertença.		
12,5	<b>Atitude face à Segurança no Trabalho</b>	Teve AT(s) com dias perdidos.	Teve AT(s) sem dias perdidos, mas com participação ao seguro OU em resistência ao uso de EPI's e cumprimento das IT's	Com AT(s) sem participação ao seguro.	Sem acidentes de trabalho. Uso correto dos EPI's. Cumprimento das IT's.	Sem acidentes de trabalho, uso correto de EPI's. Cumprimento das IT's. Sugere melhorias nas condições de trabalho.		
30,0	<b>Produtividade e Qualidade de execução</b>	Apenas trabalha sob supervisão. Os erros são frequentes. Produtividade e Qualidade abaixo da média.	Trabalha mediante supervisão. Produtividade e Qualidade ao nível da média.	É autónomo. Cumpre com as exigências. Produtividade e Qualidade mediana.	Trabalha de forma consistente. Qualidade de execução e produtividade por vezes acima da média.	Trabalha com Produtividade e Qualidade acima da média de forma consistente.		
10,0	<b>Polivalência</b>	Resistente à mudança para novas funções. Dificulta a aprendizagem.	Resistente à mudança para novas funções, mas aprende, se solicitado.	É um colaborador polivalente (matriz < 50%).	Revela interesse por novas funções. Interessado em aprender. É polivalente (matriz entre 50-70%).	Revela interesse e entusiasmo por novas funções. Para além de polivalente (igual ou > 70%) é formador noutras funções.		
7,5	<b>Melhoria Contínua / Sentido Crítico</b>	Influência negativamente os colegas em questões relacionadas com a mudança	Resistente à mudança.	Ao longo do ano não dá ideias de melhoria.	Promove a mudança e a melhoria contínua. Pelo menos 1 ideia de melhoria anual.	Estimula a melhoria contínua. Proativo. Pelo menos 2 ideias de melhoria anuais.		
100,0							<b>Total:</b>	

**Nível 1 - Desempenho Insuficiente Nível 2 - Desempenho Fraco Nível 3 - Desempenho Satisfaz Nível 4 - Desempenho Bom Nível 5 - Desempenho Muito Bom**

**A autoavaliação está de acordo com a avaliação? Se não, por quê?**

### Avaliação Qualitativa

**Pontos fortes:**

**Áreas de Aperfeiçoamento (melhorias):**

### Desenho do Futuro

**Objetivos para o próximo ano:**

- 1.
- 2.
- 3.

### Ações a Desenvolver/Necessidades de Formação

- 1.
- 2.
- 3.

**Comentários Avaliador**

**Comentários Colaborador em Avaliação**

**Data e Assinatura:**

**Data e Assinatura:**

**Avaliação de Desempenho Anual - GAP LEADER**  
Referente ao ano 20\_\_

Colaborador em avaliação: \_\_\_\_\_ Nº: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_  
Classificação do ano anterior: \_\_\_\_\_

Nome do avaliador: \_\_\_\_\_ Nível Hierárquico: \_\_\_\_\_  
Data da avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Grelha de Competências**

		1	2	3	4	5	Nível atribuído	Autoavali
12,5	<b>Pontualidade e Assiduidade</b>	Tem faltas injustificadas >16h/anuais. Não está presente na passagem de turno.	Tem faltas injustificadas até 16h/anuais	Regista atrasos até 180 minutos anuais. Preocupa-se com a passagem de turno.	Habitualmente pontual (atrasos até 30 minutos anuais). Não tem faltas injustificadas. Está presente nas passagens de turno.	Sempre pontual e assíduo. Estimula a assiduidade e pontualidade na equipa.		
12,5	<b>Disponibilidade/Cooperação/Iniciativa</b>	Nunca disponível; reage mal à mudança. É individualista.	Raramente disponível, não partindo do próprio a disponibilidade para a mudança. Considera apenas os seus interesses.	Coopera se for solicitado.	Maioritariamente disponível e proativo para a mudança, ou para as necessidades da empresa. Manifesta consciência coletiva.	Sempre disponível. Cooperativo, influencia positivamente os outros. Capaz de sacrificar os seus interesses pessoais pelos da equipa.		
12,5	<b>Relacionamento / Respeito</b>	Cria mau ambiente na equipa. Gerador de conflitos. Não cumpre o regulamento interno.	Não revela preocupação com o ambiente de trabalho, nem com os colegas de equipa.	Por norma, preocupa-se com o ambiente de trabalho e respeita o próximo. Apaziguador de conflitos.	Contribui para o bom ambiente de trabalho, fomentando o espírito de equipa.	Contribui ativamente para a criação de um bom ambiente de trabalho, fomentando o espírito de pertença.		
10,0	<b>Atitude face à Segurança no Trabalho</b>	Equipa com acidentes de trabalho com dias perdidos.	Equipa com acidentes de trabalho sem dias perdidos. Não repreende se não usarem EPI's.	Equipa sem acidentes de trabalho	Equipa sem acidentes de trabalho. Uso correto dos EPI's e estímulo da equipa no cumprimento das IT's.	Equipa sem acidentes de trabalho, uso correto de EPI's. Cumprimento das IT's. Promove melhorias nas condições de trabalho.		
20,0	<b>Produtividade e Qualidade de execução</b>	Não é confiável. Não é capaz de liderar a equipa nem incentivá-la à produção com qualidade exigida.	Confiável. Revela alguma dificuldade no cumprimento do planeado.	É autónomo e líder. Cumpre com as exigências. Produtividade e Qualidade mediana (da equipa).	Estimula a produtividade da equipa e qualidade. Capaz de superar o exigido.	Trabalha de forma consistente. Antevê possíveis problemas. Estimula o aumento da produtividade e zela pela qualidade elevado.		
7,5	<b>Polivalência</b>	Cria entraves à aprendizagem dos colegas de equipa. Desempenha exclusivamente a função de líder.	Desempenha exclusivamente a função de líder.	Estimula a polivalência na equipa. Identifica potenciais colaboradores polivalentes.	Backup de, pelo menos, 70% das funções operacionais no seu setor.	Estimula a polivalência na equipa. É o formador das funções operacionais da equipa. Para além de líder é backup de todas as funções.		
5,0	<b>Melhoria Contínua / Sentido Crítico</b>	Influencia negativamente os colegas em questões relacionadas com a mudança	Não promove o sentido crítico da equipa nem tem sentido crítico.	Apenas apresenta IM individuais, não estimulando a que a equipa as desenvolva.	Promove a mudança e a melhoria contínua na equipa. Pelo menos 1 ideia de melhoria trimestral de equipa.	Estimula a melhoria contínua na equipa. Proativo no SIM. Pelo menos 1 ideia de melhoria mensal da equipa		
20,0	<b>Liderança/Gestão da Equipa</b>	Zelas pelos próprios interesses. Fica aquém dos objetivos da empresa enquanto líder.	Zelas pelos próprios interesses. Por vezes conflituoso.	Promove a equipa, conhece as capacidades dos colegas, apoia-os.	Conhece as capacidades dos colegas, apoia-os. Gere a equipa em conformidade com os objetivos.	Líder reconhecido. Promove a equipa e estimula-a para juntos conseguirem ultrapassar os objetivos propostos.		
100,0							<b>Total:</b>	

Nível 1 - Desempenho Insuficiente    Nível 2 - Desempenho Fraco    Nível 3 - Desempenho Satisfaz    Nível 4 - Desempenho Bom    Nível 5 - Desempenho Muito Bom

**A autoavaliação está de acordo com a avaliação? Se não, por quê?**



**Avaliação Qualitativa**

**Pontos fortes:**

**Áreas de Aperfeiçoamento (melhorias):**

**Desenho do Futuro**

- 1.
- 2.
- 3.

**Ações a Desenvolver/Necessidades de Formação**

**Comentários Avaliador**

**Comentários Colaborador em Avaliação**

**Data e Assinatura:**

**Data e Assinatura:**

**Avaliação de Desempenho Anual - MOE/MOI**

Referente ao ano 20\_\_

Colaborador em avaliação: \_\_\_\_\_ Nº: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Classificação do ano anterior: \_\_\_\_\_

Nome do avaliador: \_\_\_\_\_ Nível Hierárquico: \_\_\_\_\_

Data da avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Grelha de Competências**

		1	2	3	4	5	Nível	Auto	
15,0	<b>Tomada de decisões</b>	Custa-lhe assumir responsabilidades e prefere trabalhar mediante ordens concretas e claras.	Evita ou atrasa a tomada de decisão. Podendo fazê-lo, desvia as decisões até ao seu superior.	Muitas vezes realiza contributos importantes para a resolução de problemas e melhoria contínua.	Mostra sempre um comportamento proativo: toma decisões fundamentais, rápidas, antecipando os factos, gera soluções alternativas.	Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objetivos estabelecidos, contagiando os seus colegas com a mesma atitude e aproveitando ao máximo os recursos.			
15,0	<b>Trabalho em equipa</b>	Tendência para trabalhar de forma isolada, retém a informação e nota-se um incómodo ao participar como membro ou piloto de uma equipa. Queixas e conflitos são frequentes.	Às vezes é participativo. Revela certa dificuldade de compreensão das decisões da organização. Inflexível, defende veemente as suas próprias posições e é receoso com a sua própria informação.	Integra-se e trabalha efetivamente em equipa, estabelecendo relações de colaboração e cooperação, participando ativamente.	Participa e mostra-se colaborativo na hora de trabalhar em equipa, às vezes pode mudar de opinião em proveito da equipa e troca informações e boas práticas com os colegas do próprio departamento	Partilha de forma proativa informação e conhecimento com as equipas, como membro de equipa e como no papel de líder. Promove a comunicação, cria bom ambiente de trabalho e entende o sucesso da equipa como base do seu próprio sucesso.			
20,0	<b>Competências Técnicas</b>	Demonstra conhecimentos técnicos insuficientes	Aquém das expectativas. Necessita de formação.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências da sua função.	Apresenta competências técnicas acima do exigido, preocupa-se em cooperar com a organização.	Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos de forma a desenvolver o seu potencial e melhorar o processo.			
20,0	<b>Orientação para resultados</b>	Mostra dificuldades para definir metas e cumprir os objetivos. Tem muita dificuldade em planear as atividades da sua área assim como racionalizar os recursos atribuídos.	Em geral, tem dificuldade para planear as atividades da sua área. Poderia aproveitar melhor os recursos.	Define metas e objetivos. Planeia com facilidade as atividades e aproveita satisfatoriamente os recursos.	Disponível para racionalizar e otimizar os recursos disponíveis, sugerindo e desenvolvendo ações inovadoras que podem servir para melhorar os resultados.	Compartilha de forma proativa informação e conhecimento em que se integra, tanto no seu papel de membro de equipa como no seu papel de líder. Entende o sucesso da equipa como a base do seu próprio sucesso.			
15,0	<b>Valores Corporativos</b>	Não se identifica com a cultura da empresa. Atitudes desalinhadas com a política e ética da empresa. Por vezes não respeita as normas.	Demonstra certa dificuldade na compreensão das decisões da organização. Aceita com dificuldade os requisitos inerentes às suas funções.	Assume a visão e os objetivos da empresa, colaborando para atingir a missão do Grupo.	Assume a responsabilidade das suas próprias ações e cumpre as suas obrigações de maneira responsável, apoiando a visão e os objetivos da organização.	O seu comportamento e ética é reconhecido como um modelo para os outros. Assume a responsabilidade pelas suas ações e cumpre as obrigações de maneira responsável.			
15,0	<b>Ambição e Excelência/Disponibilidade</b>	Falha os prazos estipulados. Desleixes nas funções. Raramente disponível.	Por vezes falha os prazos estipulados. Algumas vezes mostra-se disponível.	Mostra-se disponível. Cumpre com os objetivos.	Desempenha as suas tarefas de forma diligente e responsável, procurando cooperar com a organização.	Cumprir com o estipulado, por vezes, ultrapassa as exigências. Expressa vontade de fazer melhor e está sempre disponível para a organização.			
100,0							<b>Total:</b>		

**Nível 1 - Desempenho Insuficiente    Nível 2 - Desempenho Fraco    Nível 3 - Desempenho Satisfaz    Nível 4 - Desempenho Bom    Nível 5 - Desempenho Muito Bom**

**A autoavaliação está de acordo com a avaliação? Se não, por quê?**



Avaliação Qualitativa	
<b><u>Pontos fortes:</u></b>	<b><u>Áreas de Aperfeiçoamento (melhorias):</u></b>

Desenho do Futuro	
<b>Objetivos para o próximo ano:</b> <b>1.</b> <b>2.</b> <b>3.</b>	<b>Mobilidade geográfica:</b> Sem restrições _____ Condicionada _____ Indesejada _____ <b>Mobilidade funcional:</b> Sem restrições _____ Condicionada _____ Indesejada _____

Ações a Desenvolver/Necessidades de Formação/Competências Técnicas a desenvolver

Comentários Avaliador	Comentários Colaborador em Avaliação
<b>Data e Assinatura:</b>	<b>Data e Assinatura:</b>

Anexo 15 - Proposta modelo AD MOE/MOI – Gestor de equipa

**Avaliação de Desempenho Anual - MOE/MOI Leader**

Referente ao ano 20\_\_

Colaborador em avaliação: \_\_\_\_\_ Nº: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_

Classificação do ano anterior: \_\_\_\_\_

Nome do avaliador: \_\_\_\_\_ Nível Hierárquico: \_\_\_\_\_

Data da avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Grelha de Competências**

		1	2	3	4	5	Nível	Autoavaliação	
12,5	<b>Tomada de decisões</b>	Custa-lhe assumir responsabilidades e prefere trabalhar mediante ordens concretas e claras.	Evita ou atrasa a tomada de decisão. Podendo fazê-lo, desvia as decisões até ao seu superior.	Muitas vezes realiza contributos importantes para a resolução de problemas e melhoria contínua.	Mostra sempre um comportamento proativo: toma decisões fundamentais, rápidas, antecipando os factos, gera soluções alternativas.	Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com os objetivos estabelecidos, contagiando os seus colegas com a mesma atitude e aproveitando ao máximo os recursos.			
12,5	<b>Trabalho em equipa</b>	Tendência para trabalhar de forma isolada, retém a informação e nota-se um incómodo ao participar como membro ou piloto de uma equipa. Queixas e conflitos são frequentes.	Às vezes é participativo. Revela certa dificuldade de compreensão das decisões da organização. Inflexível, defende veemente as suas próprias posições e é receoso com a sua própria informação.	Integra-se e trabalha efetivamente em equipa, estabelecendo relações de colaboração e cooperação, participando ativamente.	Participa e mostra-se colaborativo na hora de trabalhar em equipa, às vezes pode mudar de opinião em proveito da equipa e troca informações e boas práticas com os colegas do próprio departamento	Partilha de forma proativa informação e conhecimento com as equipas, como membro de equipa e como no papel de líder. Promove a comunicação, cria bom ambiente de trabalho e entende o sucesso da equipa como base do seu próprio sucesso.			
15,0	<b>Competências Técnicas</b>	Demonstra conhecimentos técnicos insuficientes	Aquém das expectativas. Necessita de formação.	Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências da sua função.	Apresenta competências técnicas acima do exigido, preocupa-se em cooperar com a organização.	Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos de forma a desenvolver o seu potencial e melhorar o processo.			
15,0	<b>Orientação para resultados</b>	Mostra dificuldades para definir metas e cumprir os objetivos. Tem muita dificuldade em planear as atividades da sua área assim como racionalizar os recursos atribuídos.	Em geral, tem dificuldade para planear as atividades da sua área. Poderia aproveitar melhor os recursos.	Define metas e objetivos. Planeia com facilidade as atividades e aproveita satisfatoriamente os recursos.	Disponível para racionalizar e otimizar os recursos disponíveis, sugerindo e desenvolvendo ações inovadoras que podem servir para melhorar os resultados.	Compartilha de forma proativa informação e conhecimento em que se integra, tanto no seu papel de membro de equipa como no seu papel de líder. Entende o sucesso da equipa como a base do seu próprio sucesso.			
12,5	<b>Valores Corporativos</b>	Não se identifica com a cultura da empresa. Atitudes desalinhasadas com a política e ética da empresa. Por vezes não respeita as normas.	Demonstra certa dificuldade na compreensão das decisões da organização. Aceita com dificuldade os requisitos inerentes às suas funções.	Assume a visão e os objetivos da empresa, colaborando para atingir a missão do Grupo.	Assume a responsabilidade das suas próprias ações e cumpre as suas obrigações de maneira responsável, apoiando a visão e os objetivos da organização.	O seu comportamento e ética é reconhecido como um modelo para os outros. Assume a responsabilidade pelas suas ações e cumpre as obrigações de maneira responsável.			
12,5	<b>Ambição e Excelência/Disponibilidade</b>	Falha os prazos estipulados. Desleixe nas funções. Raramente disponível.	Por vezes falha os prazos estipulados. Algumas vezes mostra-se disponível.	Mostra-se disponível. Cumpre com os objetivos.	Desempenha as suas tarefas de forma diligente e responsável, procurando cooperar com a organização.	Cumprir com o estipulado, por vezes, ultrapassa as exigências. Expressa vontade de fazer melhor e está sempre disponível para a organização.			
20,0	<b>Gestão de pessoas</b>	Mostra insegurança nas suas atitudes, decisões e comportamento, na hora de gerir as pessoas. Pouca habilidade comunicativa e de escuta, limita-se a dar ordens abrangidas pela sua experiência e conhecimentos técnicos.	Demonstra capacidade para organizar e gerir pessoas, no entanto é receoso na hora de informar os seus colaboradores. Tende a ser autoritário na hora de comunicar e mudar as suas decisões.	Estabelece objetivos, prioridades e comunica com energia, motivação e inspiração, integrando as escolhas dos outros. Habilidade para criar confiança e obter o máximo de rendimento das pessoas que tem a cargo.	Lidra de forma eficaz as reuniões e as pessoas ao seu cargo, delega responsabilidade e defende as próprias estratégias com respeito. Escuta, e tem em consideração as contribuições da equipa.	Organiza e aproveita eficazmente as capacidades dos seus colaboradores para obter resultados. Mantém uma relação próxima com a equipa, transmitindo confiança. Preocupa-se com o desenvolvimento profissional das pessoas.			
100,0							<b>Total:</b>		

Nível 1 - Desempenho Insuficiente Nível 2 - Desempenho Fraco Nível 3 - Desempenho Satisfaz Nível 4 - Desempenho Bom Nível 5 - Desempenho Muito Bom

**A autoavaliação está de acordo com a avaliação? Se não, por quê?**



**Avaliação Qualitativa**

Pontos fortes:

Áreas de Aperfeiçoamento (melhorias):

**Desenho do Futuro**

**Objetivos para o próximo ano:**

- 1.
- 2.
- 3.

**Mobilidade geográfica:**

Sem restrições \_\_\_\_\_  
Condicionada \_\_\_\_\_  
Indesejada \_\_\_\_\_

**Mobilidade funcional:**

Sem restrições \_\_\_\_\_  
Condicionada \_\_\_\_\_  
Indesejada \_\_\_\_\_

**Ações a Desenvolver/Necessidades de Formação/Competências Técnicas a desenvolver**

**Comentários Avaliador**

**Comentários Colaborador em Avaliação**

**Data e assinatura:**

**Data e assinatura:**