



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Elisabete dos Santos Franco

**Avaliação de Desempenho por Gestão de
Competências aliada à Formação: Estudo de
Caso numa Indústria de Alumínio**



Universidade do Minho
Instituto de Educação

Elisabete dos Santos Franco

**Avaliação de Desempenho por Gestão de
Competências aliada à Formação: Estudo de
Caso numa Indústria de Alumínio**

Relatório de estágio

Mestrado em Educação

Área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos
Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do

Doutor Guilherme Rego da Silva

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Este projeto foi uma longa viagem, que incluí vários desafios, tristezas, incertezas e alegrias, mas apesar de todo o processo solitário a que estive destinada, reuni várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor destino em cada momento da minha viagem. Percorrer esta viagem só foi possível com o apoio, energia e força de várias pessoas, que se aventuraram nesta viagem comigo.

Aos meus colegas da Empresa Alúmen, que contribuíram de forma direta ou indireta para este projeto, muito obrigada pelo ambiente fantástico, pelo apoio, auxílio, paciência, gargalhadas, por todos os bons momentos passados e por terem tornado única a minha experiência na empresa.

A Administração do Grupo Alúmen pela oportunidade de voar e de abrir os meus horizontes. Pelo ensinamento diário assente em valores pautados pela ambição, pelo rigor, pela competência e acima de tudo pela honestidade.

Ao meu orientador, Professor Doutor Guilherme Rego Silva, agradeço a orientação exemplar pautada por um rigoroso nível científico, um interesse permanente e fecundo, e uma visão crítica, os quais contribuíram para a realização deste projeto.

Em especial ao meu acompanhante de estágio Dr. Vítor, pela sua capacidade de pensar “fora da caixa”, sempre com uma visão estratégica e que sem ele este caminho não era possível.

À Rita pela oportunidade em aprender sempre mais, pelo espírito de ajuda e compreensão.

À Dra. Ana pela grande aprendizagem que ao longo dos poucos meses que estive com ela me proporcionou.

Por último, tenho consciência que sozinha nada disto teria sido possível, dirijo o maior agradecimento aos meus pais, irmão e namorado, por serem exemplos de coragem, pelo apoio incondicional, incentivo, amizade, paciência e total ajuda na superação dos obstáculos. A eles dedico este projeto!

“Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objecto singular, um amigo – é fundamental. Navegar é preciso, mas reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda!”

Antoine de Saint-Exupéry

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR GESTÃO DE COMPETÊNCIAS ALIADA À FORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO NUMA INDÚSTRIA DE ALUMÍNIO

Resumo

O presente Relatório de Estágio tem como temática central a Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências aliada à Formação, e tem como objetivo analisar todo o processo da Avaliação de Desempenho e como este se interliga com a Formação numa empresa situada na zona Norte de Portugal.

De forma mais concreta, procuro compreender se a organização promove a cidadania organizacional, e torna todo o processo de avaliação de desempenho partilhado e democrático, isto é, compreender junto das chefias (avaliadores) e colaboradores (avaliados) qual a importância da Avaliação de Desempenho para a melhoria das competências ou aquisição de novas competências, qual a perceção de ambos sobre a avaliação de desempenho e por fim, a pertinência da formação para desenvolver e adquirir novas competências.

O que coloca em destaque as empresas nos dias de hoje é a sua competitividade e implementação, num mercado cada vez mais globalizado. É desta forma que as empresas para ganharem um lugar de destaque e se permaneçam competitivas, é importante que possuam colaboradores motivados, empenhados, que se identifiquem com os valores e a missão da empresa, mas também que sejam reconhecidos pela própria empresa em que trabalham.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Formação, Gestão por Competências.

EVALUATION OF PERFORMANCE BY COMPETENCE MANAGEMENT ALLIED TO TRAINING: CASE STUDY IN AN ALUMINUM INDUSTRY

ABSTRACT

This Internship Report has as its central theme the Performance Evaluation by Competence Management combined with Training, and its objective is to analyse the entire Performance Evaluation process and how it interlinks with Training in a company located in the Minho area of Portugal.

More specifically, I try to understand whether the organization promotes organizational citizenship, and makes the entire performance assessment process shared and democratic, i.e., to understand with managers (assessors) and employees (assessed) the importance of the Performance Assessment for the improvement of skills or the acquisition of new skills, the perception of both on performance assessment and, finally, the relevance of training to develop and acquire new skills.

What makes companies stand out today is their competitiveness and implementation in an increasingly globalized market. It is in this way that companies, in order to gain a prominent place and remain competitive, it is important that they have motivated, committed employees who identify with the values and mission of the company, but also that they are recognized by the company in which they work.

Keywords: Performance Evaluation; Training; Competence Management.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO	16
1.1 O Grupo Alúmen	16
1.1.1 Sede do Grupo Alúmen/ Armazéns	17
1.1.2 Visão, Missão e Valores do Grupo Alúmen	17
1.1.3 Qualidade	18
1.1.4 Ambiente	18
1.1.5 Produtos	19
1.1.6 Sistemas e Perfis de Alumínio Alúmen	19
1.1.7 Organigrama	19
1.2 Política de Recursos Humanos do Grupo	22
1.2.1 Recrutamento e Seleção	23
1.2.2 Formação Profissional	24
1.3 Inquéritos de Avaliação de Clima Organizacional	25
1.4 Matriz de Competências	25
1.5 Modelo de Avaliação de Desempenho no Grupo Alúmen	26
1.6 Grupos Funcionais	31
1.7 Ciclo e Etapas do Modelo de Avaliação de Desempenho	33
1.8 Identificação e justificação da relevância/pertinência do tema no âmbito da área de especialização do Mestrado	38
1.9 Identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas	39
1.10 Perguntas de partida e objetivos de Investigação/Intervenção	40
II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO	42
2. Breves apontamentos Históricos sobre a Avaliação de Desempenho	42
2.1. Avaliação de Desempenho	43
2.2. Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências	47

2.4. A Formação.....	49
III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO	52
3.1 Estudo de caso.....	53
3.2 Técnicas de Recolha de Dados.....	55
3.2.1 Inquérito por Questionário.....	55
3.2.2 Entrevista Semi-Estruturada	56
3.2.3 Análise Documental	59
3.2.4. Análise de Conteúdo	59
3.3 Caracterização do Público-Alvo.....	61
3.4 Constrangimentos da Investigação	61
3.5 Recursos Necessários.....	62
IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO	63
4.1 Perfil dos Entrevistados.....	63
4.2 Análise dos Resultados das Entrevistas	64
4.3 Caracterização dos inquiridos	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1 Análise crítica dos resultados e das implicações.....	80
5.2 Evidenciação do impacto do estágio: a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização.....	83
5.3 Atividades realizadas ao longo do estágio	84
5.3.1 Realização de um Mapa Comparativo da Descrição de Funções:	84
5.3.2 Participação na Distribuição das Regras Produtivas dentro do Grupo:	85
5.3.3 Melhoria do Questionário de Avaliação da Satisfação do Colaborador:.....	85
5.3.4 Criação de Template-Descritivo de Funções do Encarregado de Proteção de Dados	86
5.3.5 Ideias para o Plano de Atividades do Grupo para 2019	86
5.3.6 Gestão da Assiduidade.....	86
5.4 Propostas de melhoria	86

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA.....	90
APÊNDICES.....	96
Apêndice 1- Guião da Entrevista (Semiestruturada): Chefias do Grupo Alúmen.....	96
Apêndice 2- Transcrição das Entrevistas Chefias do Grupo Alúmen.....	97
Apêndice 3- Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores.....	109
Apêndice 4- Questões de partida para o questionário de Satisfação do Colaborador realizado por mim.....	113
ANEXOS.....	116
Anexo 1- Organigrama do Departamento de Produção Geral.....	116
Anexo 2- Template Descritivo de Funções.....	117
Anexo 3- Template Auto-Avaliação.....	118
Anexo 4- Template Avaliação da chefia.....	120
Anexo 6- Template Avaliação da Satisfação do Colaborador.....	124

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- N° de Colaboradores por Departamento.....	21
Tabela 2- Perfil dos Entrevistados.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- N° e Percentagem de Colaboradores por género.....	22
Gráfico 2- Taxa de Participação no Inquérito.....	71
Gráfico 3- Género dos Inquiridos	72
Gráfico 4- Idade dos Inquiridos.....	72
Gráfico 5- Satisfação com o Modelo de Avaliação de Desempenho.....	73
Gráfico 6- Sentimento quando é sujeito a avaliação	74
Gráfico 7- Avaliação de Desempenho como melhoria e aquisição de competências.....	75
Gráfico 8- Sugestão da chefia para frequência numa ação de formação	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma da Instituição.....	20
Figura 2- Descrição de cada Grupo Funcional.....	31
Figura 3- Ciclo e Etapas da Avaliação de Desempenho	33
Figura 4- Dimensões do Potencial de cada colaborador	37

INTRODUÇÃO

O presente estudo realizado no âmbito do Mestrado em Educação - Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho, intitulado como “Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências aliada à Formação: um estudo de caso de uma indústria de alumínio”, decorreu numa empresa, situada na zona Norte de Portugal.

Esta Empresa é um grande grupo de referência quer nacional quer internacional, com um crescimento muito sustentado nos últimos anos. No seguimento deste crescimento da empresa, foi sentida a necessidade pela parte da Administração de reforçar a equipa de recursos humanos, e foi neste sentido que suspendi o meu estágio curricular iniciado em outubro noutra empresa, para integrar esta equipa através de um processo de recrutamento e seleção. Esta empresa possibilitou-me não desistir do estágio curricular, e mesmo estando a exercer funções continuei com o estágio, sendo iniciadas as funções no mês de fevereiro de 2019.

A minha admissão na empresa teve como objetivo a integração total no Departamento de Recursos Humanos ligada à vertente de desenvolvimento, prestando apoio direto nas áreas de Gestão de Desempenho e Formação, daí a escolha desta temática.

A Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências e Formação não é uma temática nova, mas cada vez ganha grande centralidade dentro das empresas. Nos últimos anos, as empresas potenciam a área de Recursos Humanos para conseguirem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. As organizações estão a implementar Sistemas de Avaliação de Desempenho para conseguirem conhecer as falhas dos seus colaboradores e as suas necessidades de desenvolvimento.

Antigamente as coisas não eram bem assim, pois as empresas não davam o verdadeiro valor aos seus colaboradores, as pessoas eram vistas como força de trabalho manual, e prova disso mesmo era o facto das organizações segundo a Abordagem Clássica das Organizações, colocar em destaque as máquinas e a produção em grande escala. Os autores que defendiam esta Abordagem, sendo eles, Taylor e Fayol, acreditavam que os operários não precisavam de conhecer o processo, mas sim deviam limitar-se a desempenhar as suas funções, sempre com tarefas metódicas, contabilizando o menor tempo possível em condições de trabalho desumanas.

Hoje em dia assistimos diariamente à grande transformação de um mundo empresarial onde cada vez mais os processos são automatizados e “os mercados expandem-se e encolhem de um dia para o outro, conduzidos por tecnologias que mudam constantemente. Novos concorrentes surgem de lugares inesperados” (Cooper, 1991, pp. 13-14).

Neste mundo empresarial em constante mudança a avaliação de desempenho, tem vindo a suscitar cada vez mais um papel fulcral nas empresas, pois contribui para a melhoria dos seus processos e conseqüentemente para o aumento da sua produtividade.

É importante salientar, que este papel fulcral que a avaliação de desempenho tem vindo a assumir, também se deve ao facto da preponderância atribuída aos colaboradores, visto que, as empresas deixam de perspetivar os seus trabalhadores como apêndices de máquinas, mas passam a ser perspetivados como forma de adquirirem vantagem competitiva, sendo as suas ideias, perspetivas e ambições postas em consideração dentro da empresa (Caetano & Vala, 2002; Gomes *et al.* 2008; Bilhim, 2006; Chiavenato, 1991).

Desde a origem do ser humano, o desenvolvimento das sociedades obrigou o homem a procurar adquirir mais competências e mais qualificações, fundamentais para acompanhar o desenvolvimento das empresas.

Segundo Chiavenato (1991), as empresas e os colaboradores precisam de estar em constante mudança, e desta forma possuírem colaboradores com elevados desempenhos, e por sua vez, os colaboradores precisam de possuir também grandes desempenhos, para que desta forma consigam crescer a nível profissional e pessoal.

A Avaliação de Desempenho, não se trata apenas de um ato puro de avaliar, mas sim de um processo que oferece aos colaboradores a oportunidade de se desenvolverem e melhorarem algumas lacunas em contexto de trabalho. Este processo, possibilita destacar os colaboradores mais eficientes, mas também auxilia aqueles que precisam de colmatar as suas dificuldades.

Usando a Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências o grande objetivo é que as organizações proporcionem aos seus colaboradores exercerem as suas funções autonomamente, usando as suas competências em diversas situações e melhorando através da formação as suas competências.

O objetivo fulcral deste trabalho de investigação passa por analisar o Sistema de Gestão de Desempenho do Grupo Alúmen¹ e por compreender de que forma este processo é visionado pelas chefias e pelos colaboradores. Aliado a este objetivo é importante perceber qual a pertinência a formação para desenvolver ou adquirir competências.

No que diz respeito à apresentação do estudo, o presente relatório encontra-se estruturado em 4 capítulos, existindo uma sequência lógica entre eles.

¹ Nome fictício de forma a manter o anonimato da Empresa

No capítulo I é feito o Enquadramento Contextual do Estágio, com a caracterização/descrição da Instituição, descrição do público-alvo, apresentação da problemática de intervenção/investigação, a sua relevância/pertinência no âmbito da área de especialização do Mestrado, as perguntas de partida e objetivos, o processo de integração na instituição e por fim, a identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas.

No capítulo seguinte, “Enquadramento Teórico da Problemática de Estágio”, terá lugar a exploração das correntes teóricas. No âmbito deste capítulo serão abordadas um conjunto de temáticas essenciais para a reflexão em torno da problemática de estágio e para a sua compreensão.

No III capítulo “Enquadramento Metodológico do Estágio” apresento os paradigmas que estão na base do presente estudo, as técnicas de recolha de dados privilegiadas, bem como os recursos mobilizados e as limitações deste processo.

Por fim, no IV capítulo intitulado como “Apresentação e Discussão do Processo de Intervenção/Investigação”, são articulados os dados recolhidos nas entrevistas às chefias, com os dados obtidos pelos inquéritos fornecidos a uma amostra de colaboradores da Empresa.

I - ENQUADRAMENTO CONTEXTUAL DO ESTÁGIO

O projeto desenvolvido teve como base de trabalho a Empresa Alúmen I- Extrusão de Alumínio S.A, empresa com anos de dedicação à produção de perfis de alumínio, através do processo de extrusão. Neste capítulo é feita uma breve apresentação da Empresa e do Grupo, sendo descrita a sua evolução histórica, a sua visão, missão, valores, principais atividades, mercados, organograma, certificações ambientais, a Política de Recursos Humanos e a Formação.

1.1 O Grupo Alúmen

O Grupo Alúmen foi fundado em 1977 no Norte de Portugal, tendo como principais atividades a “extrusão, tratamento de superfícies, comercialização de perfis de alumínio e acessórios.”² Este Grupo aposta na montagem de perfis de alumínio com rutura térmica e ainda na mecanização e corte em precisão de perfis de alumínio.

O Grupo Alúmen tem distribuído as suas atividades de negócio por quatro empresas, organizadas da seguinte forma:

- Empresa I (Sede) – Extrusão de Alumínio, S.A;
- Empresa II – Alumínio para Arquitetura;
- Empresa Angola, Lda.;
- Empresa Moçambique, Lda.;

A Empresa I dedica-se à área industrial do Grupo, que integra todos os processos produtivos numa única plataforma industrial, com uma “área coberta de 31.426m². Tem uma capacidade de produção até 30.000 toneladas por ano”³. Desta forma, é a empresa com maior capacidade de extrusão de alumínio em Portugal, onde as suas exportações representam mais de metade da sua produção, contando com colaboradores em países da Europa como Espanha, França, Itália, Alemanha, Benelux, Áustria e Inglaterra.

Na sua atividade a empresa desenvolve perfis de alumínio para os vários setores da indústria, quer sejam mercados nacionais e internacionais, assegurando a rede comercial na Europa. Desde o ano 2009 é líder de mercado em Portugal e encontra-se no ranking das “1000 maiores”⁴ empresas em Portugal.

No que respeita a Empresa II, na fileira do setor da construção civil, desenvolve, distribui e comercializa os sistemas de alumínio da marca e acessórios para a arquitetura. Esta assegura

² Informação retirada do site da Empresa

³ Ibidem

⁴ Ibidem

a distribuição no mercado nacional, através de uma vasta rede comercial de armazéns, contando no total com dez pontos de distribuição de norte a sul de Portugal, na Angola e ainda representações na Espanha, França, Alemanha, Holanda, Inglaterra, Áustria e PALOP.

A Empresa Angola sediada em Luanda, e a Empresa Moçambique, sediada em Maputo, asseguram a distribuição e a comercialização dos produtos da marca Alúmen nesses mercados.

Na sede do Grupo Alúmen, encontra-se um Showroom, um “espaço permanente de exposição dos produtos desenvolvidos e comercializados para segmentos industriais e de arquitetura.”⁵ A gestão do Grupo Alúmen conta com uma grande experiência de mais de 35 anos no setor, e com uma grande energia apostando na inovação, contando atualmente com cerca de 620 colaboradores.

1.1.1 Sede do Grupo Alúmen/ Armazéns

A Sede do Grupo Alúmen, nasceu da “crescente necessidade de concentrar todos os serviços do Grupo num só espaço, face ao forte crescimento dos recursos humanos existentes e da diversificação das áreas de atuação do Grupo”⁶.

O Grupo é regido por valores contemporâneos, integrando “2 edifícios administrativos e três naves destinadas a armazém e oficinas de produção e manutenção de equipamentos.”⁷

1.1.2 Visão, Missão e Valores do Grupo Alúmen

A Visão do Grupo Alúmen acompanhou a evolução da Empresa ao longo destes anos, contudo hoje em dia, o Grupo aposta no desenvolvimento das potencialidades que o alumínio oferece para as mais diversas aplicações, indo ao encontro dos desafios dos seus clientes, através de práticas de gestão sustentáveis com foco na inovação e melhoria contínua, preservando sempre o seu cariz familiar.

No que respeita a Missão, este Grupo pretende ser uma referência nos mercados da construção civil e indústria, no âmbito da extrusão, tratamentos de superfície e comercialização de perfis de alumínio e acessórios, apostando fortemente na Qualidade, Ambiente, Inovação e Recursos Humanos.

Os Valores pelos quais se rege são:

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

- **Ambição e Competência:** Em fazer mais e melhor com rigor, sentido crítico e inovação, arriscando, para superarmos os desafios contínuos que experienciamos, sempre com vista ao nosso crescimento como empresa;
- **Humildade e Honestidade:** Em todas as situações e contextos, agindo com responsabilidade, ética e transparência e mantendo a discrição e sobriedade;
- **Orgulho e Cooperação:** Em pertencer à equipa e ao Grupo, “vestindo a camisola” com garra e paixão e garantido um espírito de equipa que reforça a união e o sucesso.”⁸

1.1.3 Qualidade

A Empresa Alúmen – Extrusão de Alumínio, possui um sistema de gestão integrada de qualidade e ambiente, no âmbito da “extrusão, tratamento de superfícies de perfis de alumínio, montagem de sistemas de ruptura de ponte térmica, mecanização e corte de precisão de perfis alumínio”, certificado de acordo com os referenciais NP EN ISSO 9001:2008 e NP EN ISSO 14001:2004. Foi concebido para o Grupo a “utilização de marcas internacionais de qualidade de alumínio anodizado e termolacado: QUALANOD e QUALICOAT.”⁹

O controlo de qualidade do processo de fabrico e do produto final é garantido: pelos laboratórios internos e pelos "postos de controlo ao longo da linha de produção"¹⁰. Sendo todo este processo de controlo de qualidade auditado duas a cinco vezes ao ano, sem aviso prévio pelo Laboratório Nacional de Engenharia Civil (LNEC).

1.1.4 Ambiente

O Grupo tem implementado o sistema de Gestão de Certificação Ambiental pelo referencial NP EN ISO 14001 e os processos produtivos estão dotados de Estações de Tratamento de Águas Residuais, de igual forma, tem também implementado ao longo de todo o processo produtivo sistemas de controlo ambiental.

São objetivos prioritários da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo Alúmen: "A preservação de recursos naturais (solos, ar e recursos hídricos); A utilização racional e eficiente das matérias-primas; A diminuição de resíduos resultantes da produção; A reciclagem e/ou valorização de resíduos; A poupança de energia dispendo de uma central de cogeração"¹¹.

⁸ Informação retirada do Manual de Acolhimento 2018

⁹ Ibidem

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

O Grupo encontra-se ainda dotado de infraestruturas e de equipamentos que favorecem a preservação do Ambiente. Tem instalados, na plataforma industrial, 1250 painéis solares fotovoltaicos utilizados para converter a energia solar em energia elétrica. O empenho na procura de soluções que contribuam para o desenvolvimento sustentável do Grupo, traduz-se numa preocupação constante por uma sociedade mais sustentável.

1.1.5 Produtos

O Grupo disponibiliza um vasto portefólio de produtos com qualidade certificada. Para o mercado da construção civil são desenvolvidos "sistemas de alumínio para arquitetura – sistemas de batente, correr e fachadas"¹². Produz igualmente um vasto número de perfis adaptados às tendências dos vários setores da indústria, como as energias renováveis, o setor automóvel, automação e robótica, bicicletas, indústria de frio, mobiliário, eletrónica entre muitos outros, tanto para o mercado nacional como para o mercado internacional.

1.1.6 Sistemas e Perfis de Alumínio Alúmen

O Grupo Alúmen disponibiliza aos profissionais ligados a arquitetura, técnicos e parceiros uma vasta gama de sistemas de alumínio inovadores para fachadas, janelas, portas e aplicações especiais como lâminas quebra-sol, guarda corpos e aplicações diversas, tais como sistemas de integração de painéis fotovoltaicos.

São desenvolvidos projetos específicos para os parceiros do Grupo, onde as aplicações dos perfis industriais são infindáveis, e tendo em conta, o moderno parque de máquinas, o Grupo consegue facilmente responder a cada necessidade nos diversos setores da indústria, desde a conceção do mais elementar ao mais complexo perfil de alumínio¹³.

1.1.7 Organigrama

A Sede do Grupo encontra-se organizada segundo uma estrutura prática e devidamente ordenada, de modo a dividir o número de departamentos pelos três Diretores Executivos do Grupo.

Como órgão máximo do Grupo encontram-se o fundador do Grupo (Chairman) e o CEO (Diretor Executivo), a quem o CCO (Diretor Comercial) e o CFO (Diretor Financeiro) reportam.

A nível estrutural, a sede do Grupo encontra-se dividida em 9 Departamentos, sendo eles: o Departamento de Controlo de Gestão e Melhoria Contínua, o Departamento Administrativo e Financeiro, o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Compras, o Departamento

¹² Brochura fornecida pelo Departamento de Marketing do Grupo Alúmen

¹³ Ibidem

de Informática, o Departamento de Marketing, o Departamento Comercial Nacional, o Departamento Comercial Internacional, o Departamento Centro de Investigação, e por fim, o Departamento de Produção (Anexo 1) que se subdivide-se ainda em 13 departamentos, que passo a enunciar: Embalagem, Qualidade, Extrusão, Manutenção, Anodização, Lacagem vertical e Lacagem Horizontal e Madeira, Logística Externa, Logística Interna, Corte Térmico, Planeamento, Centro de Corte e Maquinação, Ambiente e Certificações e Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

Desta forma, são contáveis na totalidade 22 departamentos, não incluindo os armazéns da Empresa II: Armazém Regulador; Armazéns Comerciais e Acessórios.

Figura 1- Organograma da Instituição



Fonte: Manual de Acolhimento 2018, Grupo Alúmen

O Grupo Alúmen tem cerca de 611¹⁴ colaboradores, contudo existem meses onde o número pode ser maior. Desta forma, no quadro abaixo discrimina no número de colaboradores por Departamento/Secção, no mês de julho de 2019.

¹⁴ Informação atualizada em junho de 2019

Tabela 1- N° de Colaboradores por Departamento

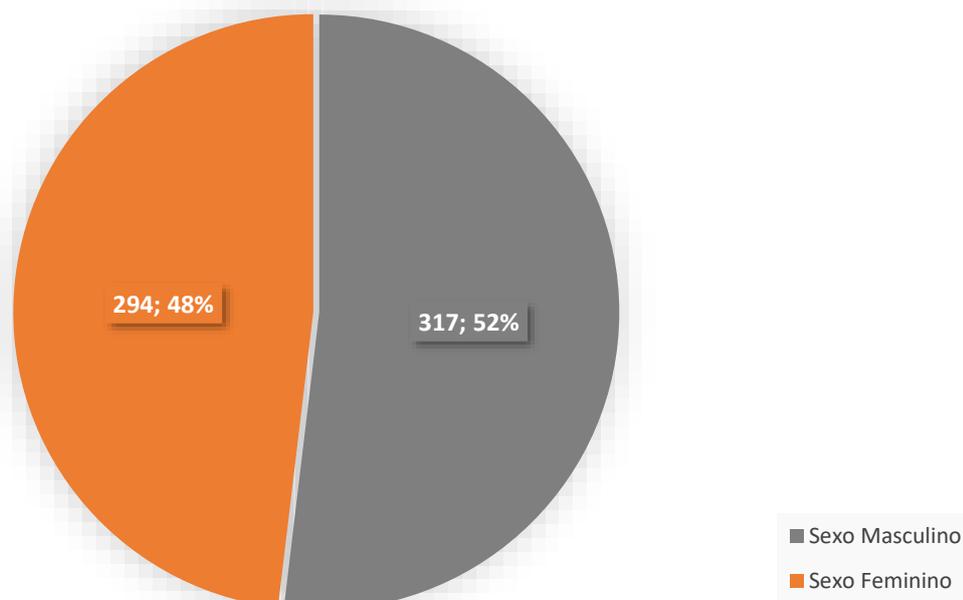
Departamento	Número de Colaboradores
Administração	3
Anodização	46
Armazéns	73
Centro de Investigação	9
Classificação	3
Controlo de Gestão e Melhoria Contínua	3
Corte Térmico	6
Corte e Maquinação	21
Departamento Administrativo e Financeiro	9
Departamento Ambiente e Certificações	8
Departamento Comercial Nacional	15
Departamento Comercial	5
Departamento de Informática	5
Departamento de Marketing	2
Departamento de Planeamento	8
Departamento de Qualidade	21
Departamento Recursos Humanos	3
Departamento Comercial Internacional	8
Direção de Produção	8
Diversos (Serviço Externo, Receção, Limpeza)	22
Embalagem	169
Expedição	7
Extrusão	75
Faturação	2
Lacagens	44
Logística	18
Manutenção	14
SHST	3
Transportes	1
Total	611

Fonte: Autoria Própria

Pela tabela acima consegue-se perceber que existem vários setores, onde o número de colaboradores é variável durante todo o ano. Existem departamentos onde o número de colaboradores é sempre maior que outros, mas em média o Grupo possui 600 colaboradores.

Cerca de 52% dos colaboradores do Grupo são do sexo masculino, e os restantes 48% do sexo feminino, como se verifica no gráfico abaixo:

Gráfico 1- N° e Percentagem de Colaboradores por género



Fonte: Autoria Própria

1.2 Política de Recursos Humanos do Grupo

A Política de Gestão de Recursos Humanos é definida numa estreita articulação com a Visão, Missão e Valores do Grupo Alúmen, protagonizando a valorização do seu capital humano na conciliação entre os objetivos e interesses do colaborador/empresa. Estas valorizações têm permitido ao Grupo estimular uma “envolvência organizacional imprescindível à motivação das pessoas, levando-as a comprometerem-se com a excelência do seu desempenho e a contribuir para uma melhoria contínua essenciais para assegurar elevados níveis de competitividade, cruciais num mercado cada vez mais exigente”¹⁵.

Nesta linha de pensamento, a Política de Recursos Humanos do Grupo Alúmen compreende a existência de um vasto conjunto de procedimentos e ferramentas que contribuem para a melhoria dos processos de gestão e que permite colocar os seus colaboradores como o

¹⁵ Informação retirada do site do Grupo

principal fator de “impulso”. Prova disto, prende-se com o facto do Grupo desde a sua fundação distinguir-se com a grande relação que possui com os seus colaboradores.

Desta forma, o recrutamento e seleção, a formação, a qualificação, a gestão de carreiras e a progressão profissional, a avaliação de desempenho, o sistema de recompensas, o envolvimento e a participação, fazem parte de um conjunto de práticas que contribuem para uma correta gestão das pessoas e que procuram “valorizar e desenvolver competências e contribuir para a realização profissional e pessoal dos colaboradores.”¹⁶

O Departamento de Recursos Humanos do Grupo conta atualmente com um Diretor de Recursos Humanos e dois Técnicos de Recursos Humanos, um com Licenciatura em Educação e outro com Licenciatura em Sociologia.

O Diretor de Recursos Humanos têm como principal missão: “desenvolver e implementar um sistema de gestão de recursos humanos que dê resposta às necessidades da organização e que potencie a motivação e desenvolvimento do capital humano da Empresa com base na implementação das melhores práticas.”¹⁷ De entre diversas responsabilidades, este Diretor encarrega-se de definir e propor ao Conselho de Administração as políticas de Desenvolvimento e motivação dos recursos humanos do Grupo, elaborar o Plano de Formação em articulação com as restantes Direções da Empresa, Planear e acompanhar os processos de recrutamento e seleção, atualizar a política salarial definida pelo Conselho de Administração, controlar o processamento salarial, entre outras.

Os Técnicos de Recursos Humanos têm como missão “criar valor através da função que desempenha, fomentando o desenvolvimento estratégico e operacional dos recursos humanos da empresa. De entre as diversas responsabilidades têm a cargo a gestão administrativa das admissões/demissões, efetuar a gestão administrativa de colaboradores a prestar trabalho temporário, controlar a assiduidade e fazer o tratamento administrativo do absentismo e outra informação para efeitos de processamento salarial, efetuar o processamento salarial, Gestão de área de Desenvolvimento dos colaboradores, Gestão de Desempenho, Gestão dos Planos de Formação, Avaliação de Clima Organizacional, entre outras.

1.2.1 Recrutamento e Seleção

É objetivo dos Recursos Humanos do Grupo Alúmen é identificar, atrair e selecionar os melhores profissionais disponíveis no mercado de trabalho, sendo também umas das prioridades,

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Informação retirada do descritivo de Funções 2018

sempre que enquadrável, na promoção e mobilização interna dos Colaboradores que o Grupo possui. Outra grande aposta do Grupo, prende-se com o facto de potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador e conseqüentemente os seus níveis de satisfação.

1.2.2 Formação Profissional

A Formação é entendida pelo Grupo Alúmen como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores no trabalho. Representa ainda, condição fundamental para o elevado desempenho e para o ajustamento da empresa às necessidades constantes da envolvente.”¹⁸

O Grupo Alúmen tem vindo a apostar num quadro de pessoal muito jovem, onde muitos colaboradores jovens iniciaram a sua vida profissional no Grupo, e desta forma, o Grupo têm apostado na formação e na valorização dos seus colaboradores, permitindo, desta forma, a melhoria do desempenho de cada colaborador. Para tal, o Grupo aposta na valorização dos seus quadros de pessoal, apostando fortemente nas inúmeras ações de formação profissional e pelo incentivo da formação académica dos seus colaboradores.

A forte aposta na formação e no desenvolvimento de competências de recursos humanos tem como objetivo obter altos índices de rentabilidade humana e económica.

As diversas iniciativas que o Grupo tem vindo a desenvolver no que respeita a formação, nos diversos níveis hierárquicos e nos diversos departamentos, são desenhadas de forma a colmatar eventuais carências técnicas e comportamentais que os colaboradores revelem, de forma a dotá-los das ferramentas essenciais para um correto desempenho das suas funções atuais, para aspirarem a novas funções, novos cargos, novas responsabilidades, de acordo com o projeto de carreira definido. A formação é uma preocupação contínua e conseqüentemente uma prática constante no Grupo.

Após o cruzamento da análise das necessidades com a análise da informação resultante da avaliação de desempenho, os Recursos Humanos elaboram um Plano de Desenvolvimento Global por empresa, e conseqüentemente o do Grupo. Neste Plano estão incluídas as competências a desenvolver transversalmente, e as ações formativas previstas para as desenvolver.

¹⁸ Informação retirada do Manual de Acolhimento 2018

Todas as formações são divulgadas aos colaboradores, para que estes consigam conhecer todo o referencial e cronograma da respetiva formação.

1.3 Inquéritos de Avaliação de Clima Organizacional

O Grupo preocupa-se com a satisfação e motivação dos seus colaboradores, e desta forma, o Grupo realiza anualmente um questionário com o intuito de auscultar a perceção dos colaboradores relativamente aos diferentes aspetos da organização e apreender o grau de envolvimento dos mesmos em termos globais. Através deste inquérito o Grupo consegue identificar as variáveis inerentes à satisfação e ao envolvimento dos seus colaboradores, permitindo ajustar as estratégias delineadas para que todos os seus colaboradores se sintam parte integrante do Grupo.

1.4 Matriz de Competências

O Grupo Alúmen possui uma Matriz de Competências sendo uma ferramenta essencial, que auxilia na organização de todas as competências necessárias para serem desempenhadas numa função em determinada secção. Desta forma, é possível avaliar quais os conhecimentos necessários para preencher uma determinada vaga, assim como gerir a troca de colaboradores para as diversas funções, permitindo criar um plano de formação individual.

Esta ferramenta tem como objetivos definir as competências de cada função existente na fábrica, analisar as competências dos colaboradores, identificar áreas com necessidade de formação, identificar os colaboradores mais habilitados para determinadas funções, auxiliar e definir padrões de seleção, otimizar postos de trabalho e o percurso de cada colaborador dentro da empresa, e por fim, é uma ferramenta que caminha lado a lado com a avaliação de desempenho.

1.4.1 Conceito de Competência

O Grupo entende o conceito de competência como um “conhecimento técnico exigido para desempenhar uma determinada função ou tarefa” (PowerPoint fornecido pela Responsável do Controlo de Gestão e Melhoria Contínua do Grupo, 2019).

Em cada departamento da fábrica, são definidas competências gerais para as diversas funções pelo Responsável. Cada competência é avaliada pelo Responsável, juntamente com os Encarregados e Coordenadores dos departamentos, para que percebam qual foi a evolução de cada colaborador.

A matriz está dividida em duas competências: as transversais e as técnicas. O Grupo entende que as competências transversais são “habilidades que o colaborador possui e que

podem ser utilizadas nos diversos departamentos. As competências técnicas são habilidades que variam dependendo das funções que o colaborador exerce. Estas estão associadas a cada departamento.” (PowerPoint fornecido pela Responsável do Controlo de Gestão e Melhoria Continua do Grupo, 2019).

No geral, as competências presentes nesta Matriz devem ser avaliadas de acordo com: “0 – Sem competência”, “1-Sabe Acompanhado”; “2-Sabe Autonomamente” e “3-Pode formar”. No que respeita às competências avaliadas estas seguem a seguinte escala: “0 - Sem formação” e “1 - Com formação”.

1.5 Modelo de Avaliação de Desempenho no Grupo Alúmen

O Modelo de Avaliação de Desempenho emergiu no ano de 2016, e a sua implementação no ano de 2017. O intuito da implementação do novo Modelo de Avaliação de Desempenho era o de desenvolver cada colaborador pois, cada um era visto como uma alavanca para o desenvolvimento da Empresa Alúmen¹⁹.

O anterior Modelo de Avaliação de Desempenho não estava ajustado às necessidades da organização. De certa forma o antigo modelo, era visto como pouco útil para a gestão, desenvolvimento das equipas, e pouco valorizado pelos colaboradores e chefias, que sentiam que não se ajustava às necessidades. Para além disto, era um Modelo muito extenso e moroso.

Neste sentido, o Grupo contratou os Serviços de uma consultora da área de Recursos Humanos (Jason Associates) que trabalhou em parceria com a Empresa, de forma a desenvolverem o novo Modelo de Avaliação de Desempenho. Primeiramente começaram por analisar as funções existentes na Empresa.

Para desenhar e construir este Modelo de Avaliação de Desempenho – potenciAL²⁰ – de forma a responder aos desafios atuais e futuros da Empresa Alúmen²¹, foram dinamizadas duas sessões de trabalho com os colaboradores e três entrevistas a key people²² (pessoas chave).

Decorrentes da análise e dos inputs dos focus group entre os colaboradores e das entrevistas (foram realizadas 3 entrevistas com a administração e com o diretor de fábrica, o Grupo conseguiu recolher uma “fotografia” qualitativa da empresa de forma a garantir a adaptação do Modelo à realidade e necessidades, criando desta forma os chamados “Grupos Funcionais”.

¹⁹ Nome fictício de forma a manter o anonimato da Empresa

²⁰ Nome dado ao Modelo de Avaliação de Desempenho do Grupo

²¹ Ibidem

²² Nome dado pela Empresa

Os colaboradores do Grupo também foram desafiados a “participar neste processo, pois tiveram a oportunidade de ter ` uma voz ativa ´ ”²³. Desta forma, as sugestões passavam por:

- Sugestões a manter;
- Sugestões para deixar de fazer;
- Sugestões para melhorar;

1.5.1 Sugestões a Manter

Dentro das sugestões a manter, os colaboradores destacaram nas entrevistas que são realizadas durante o processo de Avaliação de Desempenho, o facto de as entrevistas permitirem um diálogo desimpedido “manter a entrevista com cada colaborador, porque permite um diálogo franco entre as partes e explanar todos os pontos que não são vistos no dia-a-dia” (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 5).

No que toca a participação ativa/ envolvimento dos colaboradores, foi colocado em destaque o facto de os colaboradores apreciarem este momento e acharem que é um momento importante “os colaboradores valorizam e gostam desse momento” e “os operários dão importância ao momento”. (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 5).

Outra sugestão prende-se com o facto de os colaboradores através da autoavaliação gerirem as suas próprias ambições e expectativas, destacando a análise conjunta (avaliador e avaliado) da avaliação, “... em que comparamos a nossa avaliação com a dele, e sugerimos o que deve ser melhorado”. (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 5).

1.5.2 Sugestões para deixar de fazer

No que concerne às sugestões do que se deveria deixar de realizar em todo este processo os colaboradores da Empresa Alúmen destacam a forma como o questionário de Avaliação de Desempenho está construído “é demasiado extenso e por isso, demorado” (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 6), onde acrescentam que o questionário não está simples e é muito extenso.

²³ Informação retirada do Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho

1.5.3 Sugestões a melhorar

Dentro das sugestões a melhorar, os colaboradores achavam que não existia interligação entre a avaliação de desempenho com os restantes processos de Recursos Humanos, isto é, não existia interligação entre o processo de avaliação de desempenho, com a formação e desenvolvimento “vai renovar contrato? Vai subir? Vai embora? Vai ter aqui uma perspetiva da carreira “e “potenciar a relação entre Avaliação de Desempenho e processo de compensação e benefícios”, outro colaborador acrescenta que “eu acho que é importante que os colaboradores sintam a consequência destes processos. Muitas vezes não se tomam medidas, se isto se pretende que seja uma coisa com qualidade tem de existir”. (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 8)

Outro ponto que também destaco diz respeito à definição de objetivos, isto é, os colaboradores tinham uma perspetiva de que o processo de avaliação de desempenho deveria ser como um “sistema de avaliação quantitativo, individual e em equipa. “Seja qual for a atividade, deve haver quantidade. Saber que a minha equipa vale X, e a pessoa X.” “Ter objetivos”, “objetivos individuais e de equipa. As pessoas não sabem para onde estão a caminhar. Como não existem objetivos, há 10 anos que fazem a mesma coisa”. (Relatório: Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 9).

Muitos colaboradores sentiam-se desmotivados com o Modelo antigo, pois não percebiam quais eram os objetivos, e não sabiam como reduzir a subjetividade, por exemplo “Reduzir a subjetividade utilizando métricas. Eu não tenho objetivos de trabalho, eu não tenho métricas. Se as pessoas fossem avaliadas por indicadores que dependessem delas, existia uma melhor avaliação” (Relatório: Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 9)

Outro aspeto negativo que apontavam era que avaliação era 360°, pois “a chefia também deve ser avaliada – pelo avaliado e pela equipa. Acho que é injusto, atualmente os subordinados é que são avaliados, enquanto as chefias não.” Acrescentam ainda que “a avaliação não deve ser só de cima para baixo, mas também de baixo para cima. Devem ter a oportunidade de dizer o que precisam para melhorar o seu desempenho”. Por fim, destaco a falta de comunicação que existia depois da Avaliação ser realizada, isto é, “comunicar efetivamente a nota global com o avaliado. Essa comunicação foi existindo, mas não de forma estruturada”. (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 10).

Depois das entrevistas com os colaboradores, passaram as entrevistas com os Key People²⁴, onde também foram desafiados a realizar uma reflexão crítica para que desta forma fosse possível surgirem sugestões a melhorar e sugestões a manter.

Os Key People²⁵ no que respeita as entrevistas destacavam que queriam melhorar o impacto do modelo de avaliação de desempenho, isto é, “Seremos coerentes no final”, e a “Perspetiva interna de progressão/ carreira (...) ter um plano de desenvolvimento”. Outro aspeto diz respeito a fomentação da avaliação, onde os Key People expressavam que se devia “Criar uma uniformidade na forma como avaliam, essa foi a falha principal. Notou-se os responsáveis mais frios e os outros mais emocionais”, “Garantir que não há avaliações melhores por causa das relações favoráveis ou não entre eles”. (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 15).

Após a realização das sessões de trabalho com os colaboradores e das entrevistas com as key people, a Empresa conseguiu perceber o que havia de errado no antigo Modelo de Avaliação de Desempenho e como era importante se criar competências transversais do Grupo Alúmen, Grupos Funcionais e por fim, o Ciclo do novo Modelo de Avaliação de Desempenho.

Posteriormente a este trabalho, de reconhecimento das falhas do antigo modelo, foi importante definir as competências específicas de acordo com os grupos funcionais, a definição dos comportamentos das competências transversais e específicas de acordo com os grupos funcionais, a categorização dos colaboradores pelos grupos funcionais, a elaboração pormenorizada das diversas etapas do ciclo de Avaliação de Desempenho, a definição das ponderações e critérios de avaliação por grupo funcional, a elaboração dos formulários de avaliação e a elaboração dos materiais de comunicação.

Ao longo deste processo de desenvolvimento do novo Modelo de Avaliação de Desempenho, os Key People (Administração do Grupo) pretendiam que a visão, missão e valores do Grupo acompanhassem este modelo, de forma a existir uma conexão e coerência. Desta forma, a missão, visão e valores foram ao encontro das competências transversais, aplicadas desta forma, a todos os colaboradores do Grupo Alúmen, para que desta forma o objetivo fosse o de suportar a cultura e os valores da Empresa, e reforçar uma identidade distintiva.

Neste seguimento foram delineadas quatro competências, sendo elas:

²⁴ Nome dado pela Empresa

²⁵ Ibidem

- **“Ambição:** Aspira atingir resultados relevantes e de excelência e tem a energia necessária para ir mais além. Tem a capacidade de concretizar objetivos complexos, de superar-se e desejar ser sempre melhor, de modo a contribuir para o crescimento. Faz mais e melhor com o menor custo possível, otimizando recursos, garantindo a competitividade da organização e a satisfação dos seus clientes (internos e externos).
- **Rigor e Qualidade:** Procede de acordo com as exigências e procedimentos definidos, fazendo bem e com brio. Na execução das suas tarefas/ funções é atento aos detalhes, demonstrando exatidão e fiabilidade em tudo o que realiza. Monitoriza os níveis de qualidade, procurando constantemente maximizar a melhoria contínua em todos os processos e procedimentos da organização. Atua no sentido de inculcar nos outros o foco no rigor e qualidade.
- **Trabalho de Equipa e Cooperação:** Colabora para alcançar objetivos comuns e não apenas da sua área, partilhando responsabilidades nos sucessos e insucessos. Apresenta uma atitude de colaboração e interajuda permanente, estando genuinamente interessado em estabelecer verdadeiras sinergias. Integra e respeita a diversidade de opiniões, conhecimentos e valores, potenciando um ambiente de franca coesão, respeito e partilha transparente de informação.
- **Compromisso Organizacional:** Revela um sentimento de orgulho, pertença, compromisso e lealdade para com o Grupo e a sua cultura e tradição, naturalmente identificável no alinhamento dos comportamentos e atitudes individuais com as necessidades e prioridades organizacionais. Revela uma postura íntegra, humilde e honesta, pautada pelo cumprimento dos valores do Grupo.” (Relatório Entrevistas e Focus Group-Avaliação de Desempenho, 2016 p. 21).

Relativamente aos grupos funcionais, foram definidos 6 grupos, sendo elas:

- **Diretores/Adjuntos Diretor** (ex. Diretor Dep. Informático, Diretor Fabril, Diretor Centro de Investigação)
- **Responsáveis** (ex. Responsável de Compras, Encarregado de Manutenção, Responsável Armazéns)
- **Técnicos** (ex. Gestor de Cliente, Analista de Crédito, Técnico Recursos Humanos)
- **Administrativos** (ex. Auxiliar Crédito, Técnica Administrativa)
- **Coordenadores** (ex. Coordenador Extrusão, Coordenador de Turno – Embalagem)

- **Operacionais** (ex. Operador de Serra, Operador de Etar)

Cada grupo funcional passou a possuir as mesmas competências transversais, contudo, no que respeita as competências específicas cada grupo, tinha competências distintas dentro de um leque de competências.

1.6 Grupos Funcionais

Como já foi referido anteriormente, a implementação do potenciAL dividiu os colaboradores por grupos funcionais, isto é, são divididos em seis grupos. Um grupo funcional “agrega um conjunto de funções com conteúdo, atribuições e responsabilidades homogêneas e que por isso requerem um conjunto de critérios ao nível da:

- Exigência de situações com que têm de lidar;
- Autonomia;
- Formação Académica/ Habilitações;
- Gestão de Equipa;
- Experiência profissional;”²⁶

Figura 2- Descrição de cada Grupo Funcional

Diretores/Adjuntos de Diretores	Colaboradores com funções de elevada responsabilidade e que implicam a liderança de grandes equipas* e de uma ou mais áreas de atividade da empresa, recomendavelmente com formação superior.
Responsáveis	Colaboradores com funções técnicas e altamente especializadas que implicam a gestão de equipas pequenas e médias*, recomendavelmente com formação superior.
Técnicos	Colaboradores com funções técnicas especializadas, recomendavelmente com formação superior.
Administrativos	Colaboradores com funções administrativas, recomendavelmente com ensino secundário.
Coordenadores	Colaboradores com funções operacionais, em contexto fabril, com ensino básico ou secundário e algumas atividades/tarefas de coordenação operacional de equipas.
Operacionais	Colaboradores com funções operacionais, em contexto fabril e com ensino básico ou secundário.

Fonte: Autoria Própria

²⁶ Ibidem

O potenciAL tem como principal propósito “assegurar e potenciar a monitorização, o desenvolvimento e o reconhecimento do desempenho dos colaboradores, que acreditamos serem a alavanca chave para o crescimento sustentado...”²⁷ do Grupo Alúmen.

Os principais objetivos do potenciAL são:

- “Promover um maior alinhamento dos colaboradores com os objetivos e estratégia do Grupo Alúmen;
- Desenvolver comportamentos de excelência alinhados com a cultura Grupo Alúmen, reforçando assim a sua identidade;
- Reconhecer e destacar o mérito dos colaboradores;
- Estimular a melhoria contínua do desempenho;
- Promover a orientação para os resultados, responsabilizando cada colaborador pelo seu contributo para o resultado global;
- Apoiar no processo de mapeamento do talento no Grupo Alúmen.”²⁸

Como princípios orientadores do potenciAL destaco:

- “Ancorado na cultura e estratégia do Grupo Alúmen;
- Focado no colaborador, no seu desempenho e desenvolvimento;
- Específico, ao ter em conta as particularidades das diferentes áreas Do Grupo Alúmen;
- Suportado em ferramentas simples e partilhadas;
- Claro nos papéis esperados de cada um;
- Justo ao considerar a perspetiva do avaliador e também do avaliado;
- Transparente ao nível dos critérios de avaliação;
- Contínuo nas responsabilidades de desenvolver, no feedback e no reconhecimento;
- Orientado para o futuro;
- Meritocrático ao focar-se no mérito e nos resultados;
- Uniforme nas práticas e transversal, aplicando-se à organização como um todo.”²⁹

²⁷ Informação retirada do Manual de Gestão de Desempenho – PotenciAL 2018

²⁸ Ibidem

²⁹ Ibidem

Desta forma, consigo perceber que o Grupo Alúmen tenta diariamente reconhecer o trabalho de cada colaborador, tornando-o como um elemento de “impulso” para a empresa e desta forma, estimula o desenvolvimento de cada um.

O PotenciAL foi desenhado com base na estratégia e cultura do Grupo e torna-se a base de todos os processos de Recursos Humanos, isto é, para que as práticas de Recursos Humanos sejam consistentes, obtenham visibilidade dentro da organização e potenciem resultados elevados, devem estar articuladas entre si. Deste modo, o potenciAL está desenhado para refletir esta interdependência e contribuir para a eficácia organizacional. O potenciAL é constituído por componentes avaliativas e informativas.

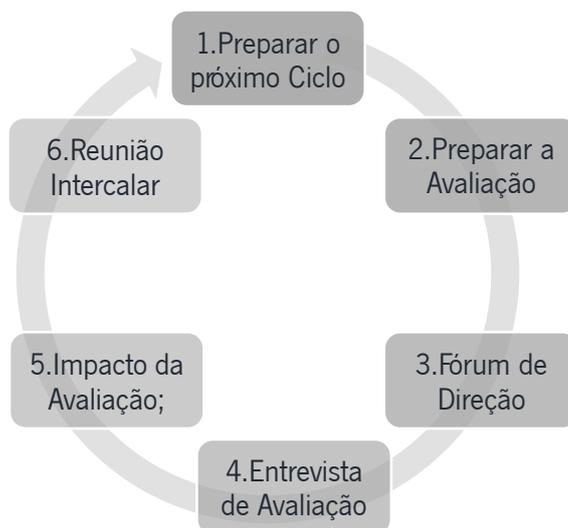
Dentro destas mesmas componentes avaliativas temos as competências que serão avaliadas na primeira etapa de todo o processo (Preparar a Avaliação). Para a realização do Modelo potenciAL primeiramente foi necessário realizar uma análise geral das funções existentes no Grupo, de forma a serem enquadradas nos diversos grupos funcionais.

Este processo é contínuo e acontece ao longo do ano, tornando-se um ciclo com diversas etapas. Cada etapa ocorre num período do ano definido.

1.7 Ciclo e Etapas do Modelo de Avaliação de Desempenho

O Ciclo de Avaliação de Desempenho é composto por seis etapas indispensáveis:

Figura 3- Ciclo e Etapas da Avaliação de Desempenho



Fonte: Autoria Própria

Etapa 1 - Preparar o próximo ciclo

Nesta etapa a Administração do Grupo define as metas que pretende atingir, na qual comunicam e partilham com toda a organização, de forma a que os colaboradores saibam qual é a estratégia e o caminho a seguir.

Nos outros anos, o Grupo avaliava objetivos (de grupo, de departamento e individuais) e competências, contudo, este ano a Administração, o Departamento de Recursos Humanos e as chefias optaram por avaliar somente competências.

Nesta etapa foram definidas pelos responsáveis de cada Departamento quais as competências a serem avaliadas.

Etapa 2 - Preparar a Avaliação

Nesta etapa o colaborador realiza a sua autoavaliação (Anexo 3) assim como a chefia a avaliação descendente (Anexo 4) e avaliação do seu potencial. A autoavaliação é a apreciação que o colaborador faz do seu próprio desempenho e tem como objetivo não só envolver e responsabilizar o colaborador no processo de avaliação como também tornar o processo mais justo, ao contemplar a opinião do mesmo.

Etapa 3 - Fórum de Direção

O Fórum de Direção é a terceira etapa deste processo e é essencial para analisar, consolidar e consonar os resultados da avaliação de cada Departamento do Grupo. As chefias para preparar este momento devem analisar a autoavaliação realizada por cada colaborador, a sua avaliação (Anexo 4) e por fim, a avaliação do potencial. É depois deste momento que as chefias devem preparar a Entrevista de Avaliação, voltando a analisar a autoavaliação e a avaliação decorrente do Fórum de Direção.

Etapa 4 - Entrevista da Avaliação

Esta etapa diz respeito a Entrevista da Avaliação (Anexo 5), tornando-se das etapas mais importantes no meu ponto de vista. Esta etapa contempla essencialmente dois momentos distintos, um focado no passado e outro no futuro.

Na primeira fase da entrevista a chefia e o colaborador fazem um balanço global do desempenho do colaborador, avaliando as competências. No segundo momento são definidas as potencialidades do colaborador e as áreas onde necessita de melhoria, e é aqui que se realiza o Plano de Desenvolvimento Individual de Formação.

Plano de Desenvolvimento Individual de Formação

No momento de Entrevista de Avaliação é necessário garantir que são definidas ações para colmatar as necessidades de desenvolvimento do colaborador. Para que estas ações sejam benéficas para o colaborador e para a organização, o Grupo defende que o Plano de Desenvolvimento Individual deva ser construído tendo por base o seguinte Modelo de Aprendizagem e Desenvolvimento:

- (1) **“Experiencial:** ocorre através da vida real, experiência *on-the-job*, novas tarefas que são atribuídas e resolução de problemas.
- (2) **Social:** ocorre através de conversas com colegas, *coaching, mentoring, feedback* (dar e receber) e observação de *role models* ou colegas.
- (3) **Estruturado:** ocorre através do ensino formal, com recurso a programas de ensino estruturados: *workshops*; formações; aulas e cursos *online*.”

Manual da Avaliação de Desempenho, 2017, p. 53

Iniciativas de Desenvolvimento

O Grupo defende que a promoção do Desenvolvimento dos colaboradores não tem sempre de ser através da formação, podem ser adotadas as seguintes iniciativas:

- “Organizar e partilhar conhecimento concebido por diferentes áreas funcionais;
- Envolver os colaboradores em áreas *core* para o seu desenvolvimento, diferentes da sua (reuniões, orçamentos, projetos, etc...);
- Implementar processos de tomada de decisão participativos;
- Incentivar o recurso a contactos informais (idas a eventos, pequeno-almoço...);
- Promover a orientação para o exterior através de visitas a outras entidades;
- Disponibilizar material (livros, revistas, brochuras...) com conteúdo relevante (ao nível técnico, sobre o mercado...);
- Avaliador ser um facilitador do Plano de Desenvolvimento Individual, acompanhando e monitorizando os seus progressos;
- Celebrar sucessos e objetivos alcançados.”

Manual da Avaliação de Desempenho, 2017.p.54

Etapa 5 - Impacto da Avaliação

Com base na análise da informação obtida através da avaliação conjunta entre as chefias e os colaboradores, o Departamento de Recursos Humanos analisa as necessidades de desenvolvimento no seu conjunto, para desta forma, criar um Plano de Desenvolvimento Global

para o Grupo. Neste Plano de Desenvolvimento Global, estão incluídas as competências a desenvolver transversalmente, bem como as ações formativas previstas para as desenvolver, pois “no potenciAL, as práticas de Recursos Humanos estão interligadas entre si, procurando consistência e a melhoria contínua. Neste sentido, é importante, que baseado no pressuposto da meritocracia, o colaborador possa evoluir e ser recompensado de acordo com o seu mérito, dedicação e resultados apresentados.” Manual de Avaliação de Desempenho, 2017, p. 56

Etapa 6 - Reunião Intercalar

Esta etapa é a última de todo este processo, sendo um momento formal de avaliação intercalar onde a chefia e o colaborador realizam um balanço do ciclo até ao momento desta etapa, sendo que “posteriormente, devem agendar uma conversa de teor construtivo, sempre direcionada para o desenvolvimento do colaborador e com vista ao alcance de melhores performances.” Manual de Avaliação de Desempenho, 2017, p. 57

“On Going - Monitorizar”

Esta etapa não têm um momento pré-definido no calendário do Grupo, pois acontece de forma contínua ao longo de todo o ciclo de forma a assegurar todo o plano traçado, isto é, colaborador e chefia devem fazer pontos de situação constantes para analisarem a evolução do desempenho.

Componentes avaliativas

Tendo por base os princípios orientadores do potenciAL, e para que este Modelo contemple diversas componentes que lhe permitam ser contínuo no tempo e de reduzida subjetividade, o potenciAL apresenta as seguintes componentes:

- 1) Componentes Avaliativas;
- 2) Componentes Informativas;

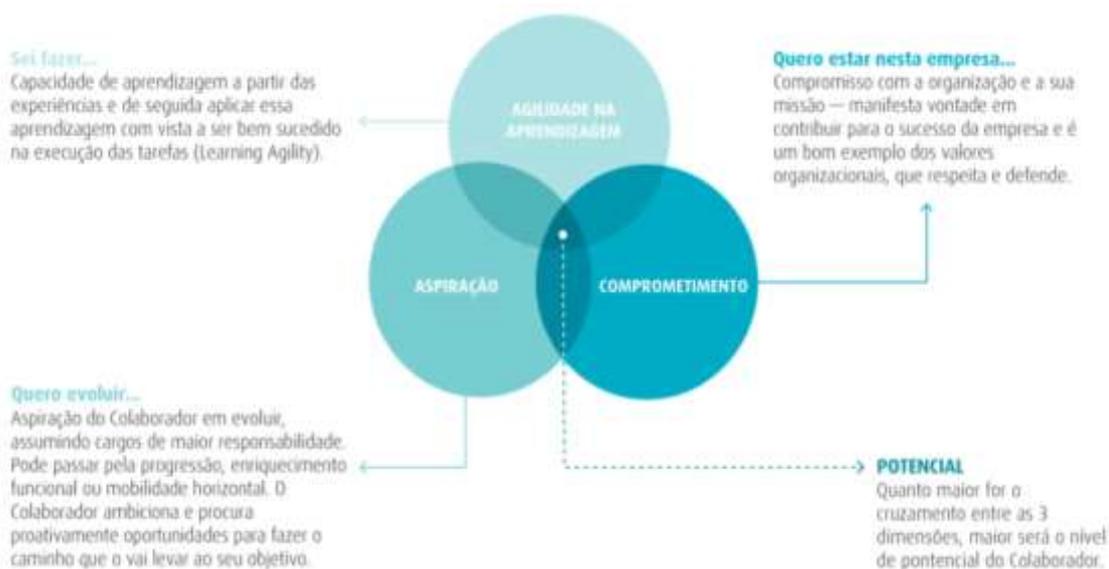
Nas componentes avaliativas, os resultados servem de base para o Plano de Desenvolvimento e são postos em consideração na tomada de decisão relativamente a oportunidades de progressão, enriquecimento funcional e mobilidade horizontal. Nesta componente são avaliadas competências transversais, específicas e técnicas.

As componentes informativas permitem recolher informações úteis e personalizadas sobre cada colaborador com o objetivo de conhecer as expectativas de cada um e maximizar o seu crescimento pessoal e profissional.

Através da autoavaliação, dos pontos fortes e áreas de melhoria e dos comentários de cada um, realiza-se o desenho do futuro, isto é, o Plano de Desenvolvimento, as Aspirações para o Futuro e por fim, a Avaliação do Potencial.

O potencial de cada colaborador para o Grupo Alúmen é o resultado de várias dimensões interligadas:

Figura 4- Dimensões do Potencial de cada colaborador



Fonte: Manual da Avaliação de Desempenho, 2017, p.31

Desta forma, conseguimos perceber que o potencial individual é muito importante dentro do seio organizacional, assumindo três dimensões indispensáveis, que se unem entre si.

No que respeita a agilidade na aprendizagem, o tal “sei fazer...”, o Grupo acredita que cada um deve ter a capacidade de através da sua aprendizagem experiencial, conseguir aplicar essa mesma aprendizagem, de forma a ser bem-sucedido na realização das diversas tarefas que a sua função exige. O colaborador deve procurar experiências que lhe proporcionem uma aprendizagem alargada e procurar resolver problemas complexos e aceitar desafios associados a novas experiências.

Outra dimensão, diz respeito ao comprometimento “quero estar nesta empresa...”, onde quanto mais os colaboradores e a organização estiverem alinhados no que respeita a missão, mais sucesso terão. Por fim, outra dimensão foca-se na aspiração “quero evoluir...”, onde o colaborador possui vontade de evoluir, assumindo responsabilidades e nunca procurando ser recetivo a novas mudanças, tendo sempre em vista o seu objetivo de progressão.

Estas dimensões interligadas criam um grande potencial no colaborador, e “quanto maior entre estas 3 dimensões, maior será o nível de potencial...”. (Manual Avaliação de Desempenho, 2017, p. 31).

Cada uma estas dimensões é avaliada numa escala de 3 níveis:

1. Pouco;
2. Médio;
3. Muito;

O resultado da avaliação do potencial de cada colaborador é calculado através da média das avaliações de cada dimensão de potencial, sendo apresentado de acordo com a seguinte forma:

- **“Eixo Desempenho** - resulta da avaliação de desempenho global (componentes avaliativas - competências e objetivos) que permite analisar o impacto atual e real do colaborador nos objetivos de negócio, numa lógica de concretização de potencial atual;
- **Eixo Potencial** - resulta da avaliação das três dimensões (Agilidade na Aprendizagem, Aspiração e Comprometimento) do potencial que fomenta o desenvolvimento pessoal e profissional a médio/ longo prazo, numa lógica de promessa de performance futura”. Manual Avaliação de Desempenho, 2017. p.31

1.8 Identificação e justificação da relevância/pertinência do tema no âmbito da área de especialização do Mestrado

O Mestrado em Educação mais concretamente a área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos possui um leque alargado de saídas profissionais, sendo elas ligadas à Gestão da Formação e Recursos Humanos.

Este trabalho de investigação/intervenção, sendo desenvolvido num Departamento de Recursos Humanos, possibilitou-me uma vasta aprendizagem a diversos níveis. Durante o meu estágio, o Grupo colocou-me um desafio que se revelou importante para o meu desenvolvimento profissional.

Ao longo do estágio estive a acompanhar as diversas etapas do processo de Avaliação de Desempenho, nomeadamente na construção dos formulários para as chefias e nas autoavaliações para os colaboradores. Aliado a esta mais-valia, ainda tive a autonomia e responsabilidade por

toda a gestão de assiduidade, nomeadamente a inserção de banco de horas, horas extra, baixas, e acidentes de trabalho.

Relativamente à escolha da instituição do estágio, esta recaiu sobre o setor industrial, mais concretamente na área da transformação. As empresas, sejam elas de que área forem, devem estar conscientes das mudanças que o mundo globalizado lhes coloca à frente, mas também devem estar preparadas para saber agir num mercado cada vez mais competitivo. Na minha opinião, as empresas são obrigadas a adotar processos dinâmicos, onde têm de (re)pensar estrategicamente as suas políticas e práticas de recursos humanos.

Quando se fala em empresas onde o trabalho é maioritariamente realizado por linhas, vem-nos a ideia de que as máquinas substituem o trabalho humano, deixando os processos industriais mais automatizados. Mas, será que podem rotular as empresas todas da mesma forma?

A temática da Avaliação de Desempenho era uma temática que a empresa estava a desenvolver/melhorar, pois o processo sendo recente dentro da empresa, esta queria perceber quais as opiniões acerca deste modelo.

Posto isto, o trabalho desenvolvido passa por acompanhar todo o processo de avaliação de desempenho, e perceber junto das chefias (avaliadores) e colaboradores (avaliados) qual a perceção que possuem em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho implementado, a importância deste sistema para a melhoria de competências ou até mesmo para aquisição de novas competências, qual a perceção dos colaboradores em relação à avaliação a que são submetidos e por fim, a pertinência da formação para o desenvolvimento de novas competências.

1.9 Identificação e avaliação do diagnóstico de necessidades, motivações e expectativas

Proceder à identificação e a avaliação das necessidades de uma organização não é uma tarefa que acontece no imediato. A definição da temática da Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências aliada à Formação, centrou-se sobretudo na conversa inicial que tive na organização com o meu acompanhante de estágio.

O Processo de Gestão de Desempenho existe na organização desde 2013, sendo um processo que foi reformulado em 2016. Em 2013 a organização já estava consciente da importância que a Avaliação de Desempenho poderia acarretar para os seus colaboradores e para a própria empresa, contudo este processo estagnou, na medida em que não acompanhou a sua evolução.

Em 2016 a empresa sentiu necessidade de reformular todo o processo, sendo a avaliação de desempenho posta em prática no ano de 2017. Todo este processo é ainda embrionário, e desta forma tornou-se uma mais valia quer do ponto de vista da organização, como no meu ponto de vista perceber qual a perceção das chefias e dos colaboradores em relação a todo este processo.

Tornou-se fundamental acompanhar todo o processo de perto, e analisá-lo estrategicamente, dando voz àqueles que fazem parte e são as personagens principais do processo, para que desta forma também consiga contribuir direta ou indiretamente para a melhoria da Avaliação de Desempenho dentro do Grupo.

Ao longo do tempo que estive em estágio, fui-me apercebendo de pequenas necessidades no que respeita ao processo, pois os formulários estavam muito extensos e possuíam uma linguagem muito complexa.

Outra necessidade sentida diz respeito à perceção de uma grande parte dos colaboradores, ou seja, consegui detetar que estes realizam a avaliação de desempenho sem perceber as vantagens que podem ter no que respeita ao desenvolvimento pessoal e profissional. No que respeita às chefias, a grande lacuna que me vim a aperceber diz respeito à falta de formação, concretamente em pontos como a liderança, e como avaliar. A grande parte das chefias que avalia, são chefias intermédias que na sua maioria trabalham diariamente com os colaboradores, não possuindo formação em liderança o que por vezes leva a distorção do processo.

Esta temática motiva-me, pois, é uma prática cada vez mais usual na área da Gestão de Recursos Humanos, pois uma prática que acarreta consequências positivas para as empresas, mas também para quem nela trabalha.

1.10 Perguntas de partida e objetivos de Investigação/Intervenção

O presente estudo parte de um conjunto de perguntas de partida e objetivos que enformaram e informaram o objeto de estudo.

Perguntas de Partida

1. Como é realizado o Processo de Avaliação de Desempenho no Grupo?
2. As competências ou aquisição de competências são importantes no seio do Grupo?
3. Qual a perceção das chefias em relação à Avaliação de Desempenho?
4. Qual a perceção dos colaboradores no que respeita à Avaliação de Desempenho?

5. A formação é pertinente para desenvolver e adquirir novas competências?

Objetivos do estudo

Os objetivos foram definidos com base nas necessidades, interesses e expectativas acima referidas. Os objetivos são metas que se pretendem atingir, podendo ser divididos em gerais e específicos.

Os objetivos gerais “descrevem grandes orientações para as acções e são coerentes com as finalidades do projecto, descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir e não são, geralmente, expressos em termos operacionais, pelo que não há possibilidade de saber se foram ou não atingidos...” (Guerra, 2000, p.163).

No que respeita aos objetivos específicos, estes esperam atingir e aprofundar os objetivos gerais. Desta forma diferem dos objetivos gerais, porque “não indicam direcções a seguir, mas estádios a alcançar, e assim, são, geralmente expressos em termos mais descritivos de situações a concretizar.” (Guerra, 2000, p.164).

Objetivos Gerais:

- Compreender o conceito de Avaliação de Desempenho no Grupo Alúmen;
- Perceber as dinâmicas formativas dentro do Grupo;
- Analisar qual a influência da Avaliação de Desempenho na organização e nos colaboradores do Grupo Alúmen;

Objetivos Específicos:

- Descrever o processo de Avaliação de Desempenho existente;
- Perceber o grau de importância que se atribui à Avaliação de Desempenho por parte das chefias e colaboradores;
- Perceber os objetivos fulcrais da Avaliação de Desempenho;
- Analisar se a formação pode ser um meio para colmatar/desenvolver competências;
- Apresentar sugestões de melhoria para o atual Sistema de Avaliação de Desempenho do Grupo;

II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA DO ESTÁGIO

2. Breves apontamentos Históricos sobre a Avaliação de Desempenho

No decorrer dos tempos temos vindo a assistir a vários estudos sobre a Avaliação de Desempenho na gestão das organizações. Mas afinal, quando surgiu a Avaliação de Desempenho?

As práticas da Avaliação de Desempenho não são recentes na história. A partir do momento que uma pessoa começa a trabalhar para outra, o seu trabalho passa a ser avaliado em termos da relação entre custo e benefício.

Segundo Chiavenato (1998, p. 321), a Avaliação de Desempenho surgiu no “século XVI, onde o Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e de notas das atividades executadas, e principalmente, do potencial que cada um dos seus jesuítas que partiam para as suas missões religiosas em países colonizados.”. Estes jesuítas eram submetidos a processos de avaliação sobre a forma como atuavam nas diversas missões.

Outras referencias dizem que a “avaliação de desempenho surgiu em 1842, onde o Serviço Público nos Estados Unidos, desenvolveu um sistema de avaliação de desempenho para avaliar os seus colaboradores. Uns anos mais tarde, em 1918, a famosa marca de produção de automóveis General Motor´s também desenvolveu um sistema de avaliação, cujo objetivo era avaliar os seus executivos”. (Chiavenato, 2006, p.258).

Já nos anos 70, devido a grandes mudanças, ao “choque petrolífero, a globalização e as aceleradas mudanças tecnológicas, as organizações foram obrigadas a possuírem estratégias de forma a promover a eficiência e a eficácia”. Desta forma surgiu um novo sistema de avaliação de desempenho, possivelmente por influência do estudioso “Peter Drucker, com a introdução de uma gestão por objetivos, tendo como seu grande objetivo a participação dos colaboradores na definição desses mesmos objetivos.”. (Marras et al., 2012; Cunha et al., 2010, citados por Russo, 2017. p.3)

Nos anos 90, começaram a surgir novas investigações sobre a avaliação de desempenho, e surgiram aspetos que até ao momento estavam descurados, como o contexto em que a avaliação ocorria. Esta nova abordagem focava-se essencialmente na organização enquanto processo social dos trabalhadores (operacionalizado através de relações interpessoais no grupo de trabalho), o momento específico da avaliação (operacionalizado através de reuniões e sessões de informação) e a perceção da avaliação (operacionalizado através da exatidão dos julgamentos emitidos pelos avaliadores (Caetano, 1996).

Todas as mudanças externas ocorridas ao longo dos tempos contribuíram para alterar o papel das pessoas na organização, passando a desempenhar um papel cada vez mais proativo. Passou-se a ter uma preocupação cada vez mais crescente em obter o melhor de cada indivíduo de forma a contribuir para os resultados e competitividade da empresa. A mudança dá-se pela percepção de que os outros fatores competitivos da organização (tecnologia, produção, etc.) podem ser copiados pela concorrência igualando a sua vantagem, o que não acontece com o fator-chave da organização, as pessoas, pois estas não são imitáveis (Ulrich, 1998, p. 233).

A Avaliação de Desempenho constitui, hoje em dia, uma das principais práticas de Gestão de Recursos Humanos, que segundo Idalberto Chiavenato (1993, p. 261) classifica como sendo uma técnica que assume uma direção “imprescindível na atividade administrativa”, que acarreta benefícios quer para o trabalhador, quer para a organização,

2.1. Avaliação de Desempenho

Porque será que a temática da Avaliação de Desempenho é uma temática tão atual e tão investigada nas últimas décadas? O que será afinal, este conceito?

Os novos contextos organizacionais preconizam a procura de uma nova relação entre as empresas e as pessoas, baseada na participação e no comprometimento. A busca pela excelência leva a uma maior preocupação com o desempenho e eficiência dos colaboradores num ambiente essencialmente caracterizado por uma maior complexidade e exigência.

É importante que hoje em dia as organizações se mantenham competitivas, e para tal estas necessitam de reformular os seus modelos e as suas práticas de gestão, munindo-se de elementos com capacidades e disponibilidade de aprendizagem contínua. Tal como diz Otilia Oliveira “com vista ao alcance de patamares cada vez mais elevados ... várias ferramentas de gestão têm-se desenvolvido, sobretudo, ao nível da gestão dos recursos humanos nas empresas.” (Oliveira, 2012, p. 15).

Contudo, ainda hoje quando se aborda a temática da avaliação de desempenho, sabe-se que este conceito não é recente no decurso evolutivo da história. Todos nós estamos em constante avaliação diariamente, quer em casa, na rua ou no local de trabalho, por vezes é encarada como uma forma de controlo. Por outro lado, em algumas organizações a avaliação é encarada como um processo de grande estimulação dos seus colaboradores na forma como são identificadas as suas potencialidades e na forma como a avaliação contribui para o alcance das metas e objetivos.

A avaliação de desempenho tem-se assumido cada vez mais como um fator chave para o desenvolvimento de uma organização, pois é partir dos resultados deste processo dinâmico que

os colaboradores conseguem analisar o seu desempenho, permitindo desta forma a identificação de necessidades de melhoria nas tarefas que executam. É desta forma que a avaliação de desempenho se constitui como um processo organizacional, que avalia o desempenho dos colaboradores no trabalho.

Na mesma linha de pensamento, Carvalho (1998, p.191) acrescenta que a avaliação pode entender-se como um processo contínuo, sistematizado e estruturado de análise dos recursos que são utilizados e nos resultados que são obtidos, e desta forma estes resultados deverão contribuir quer para uma efetiva mudança ou para correções necessárias.

A crescente utilização da avaliação de desempenho por parte das organizações mostra que, sem um instrumento de avaliação adequado, dificilmente se verifica uma gestão eficaz, sendo necessário monitorizar o processo de trabalho proporcionando feedback contínuo ao longo de todo este processo, sendo um processo motivador, participativo e justo.

Para as organizações, avaliar é fundamental para entenderem quais os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados possibilitando inúmeras vantagens, como o facto de se avaliar o potencial humano e se definir a contribuição de cada colaborador, identificar os colaboradores que necessitam de desenvolvimento e seleccionar aqueles com grande potencial.

A avaliação de desempenho sendo um processo formal, com objetivo de analisar o desenvolvimento dos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal. Este processo torna-se proveitoso para a organização, pois é com base nos resultados dos seus colaboradores que podem conhecer o seu trabalho e o potencial de cada colaborador. Para além disto, este processo visa medir a competência de cada um no exercício de cada função ou tarefa, durante um determinado período de tempo. Segundo Idalberto Chiavenato (2004, p.223), “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e no seu potencial de desenvolvimento futuro”.

Avaliar, é, portanto, um processo que possibilita recolher dados e informações sobre as competências e o desempenho dos colaboradores, permitindo que a organização conduza as suas ações e as suas políticas, apostando em formações com vista à melhoria do desempenho.

A par da missão, visão e valores das organizações, os princípios que se orientam, os processos e os métodos de trabalhar, as organizações devem assumir-se como fonte de inspiração, de forma a auxiliar os seus colaboradores a crescer enquanto pessoas, da mesma forma que estes devem auxiliar no crescimento da própria organização. É neste seguimento que terá que existir um único caminho, moldado pela interligação entre os objetivos organizacionais e

os objetivos individuais. Como indica António Vasconcellos num artigo de Luís Barra “Se uma empresa precisa de Recursos Humanos e não os trata bem, então ela está a dar cabo do seu próprio negócio. Esta preocupação traz retorno evidente. Se calhar até podemos pensar ao contrário, ou seja, e se não o fizer? Se não o fizer tem um grave problema de negócio.”

Avaliar a forma como os colaboradores desempenham as suas diversas funções, é identificar essencialmente as suas potencialidades, desta forma a avaliação de desempenho deve ser encarada como um processo de valorização do ser humano, como ser único e individual.

Sousa et al. (2006, p. 118) afirma que a avaliação de desempenho é “uma das mais críticas práticas de Gestão de Recursos Humanos” permitindo, por um lado “medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objectivos estratégicos da organização “e, por outro lado, “detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador”.

Na ótica Robert Maddux (2001, p.14) as avaliações de desempenho “são um laço de comunicação essencial entre duas pessoas com um propósito comum” e “uma oportunidade periódica para uma melhor comunicação entre a pessoa que fixa o trabalho e a pessoa que o desempenha, para discutir o que se espera do outro e como essas expectativas estão a evoluir”, estabelecendo uma fortificação das relações estabelecidas entre colaboradores e chefias.

Nesta linha de pensamento, Idalberto Chiavenato (1989, p.89) defende também a importância das relações, no que respeita à relação patronal, acrescentando que esta relação deve ser genérica, partilhada e bilateral “não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspetivas de comum acordo com o avaliado”.

A avaliação de desempenho deve ser acima de tudo um momento de partilha, de comunicação e de compreensão, levando “ambas as partes a sentir que ganharam alguma coisa” em prol da qualidade e harmonia das relações” (Maddux, 2001, p. 15). Em muitos casos onde não existe esta partilha, comunicação, e compreensão pelo outro ao longo deste processo leva a discrepâncias e dúvidas, onde “investigações realizadas mostram que mais de metade dos profissionais activos não sabe como o seu trabalho é avaliado”. (R. Maddux, 2001, p. 18).

A realidade é que o processo de avaliação de desempenho não é totalmente um processo perfeito dentro das organizações, pois nenhum colaborador se sente motivado quando não percebe evidentemente a forma como é avaliado e a razão pelo qual está a ser avaliado, e cabe

às chefias como avaliadores tornarem este processo o mais simples possível, possibilitando que este processo seja exequível, partilhado e negociado por ambas as partes, de acordo com as necessidades e aspirações de ambos.

É necessário que se clarifique e desmistifique a forma como os processos de avaliação por vezes são conduzidos, onde os colaboradores e as organizações caminhem num mesmo rumo, sabendo o que cada um espera de cada um, onde existe a oportunidade de ambos participarem ativamente em cada etapa, levando a um processo mais transparente.

Um erro muito grande no processo de avaliação diz respeito ao momento da entrevista anual é a principal limitação devendo-se ao facto de os avaliadores mostrarem alguma resistência em dar classificações baixas aos avaliados. Os colaboradores têm como principal premissa o tipo de recompensa recebida e para eles a concretização dos objetivos previamente definidos confere-lhes o direito a um reconhecimento preferencialmente de carácter monetário.

Assim sendo, existe a necessidade da avaliação de desempenho de uma determinada organização estar bem explicitada, pois a mesma prática pode assumir várias concepções e depende sempre dos contextos em que é utilizada como diz Hadji, avaliar pode significar “verificar, julgar, estimar, situar, representar, determinar, dar um conselho, etc” (Hadji, 1994, p. 27).

Apesar do conceito avaliação de desempenho ter evoluído, continua a existir uma série de erros que se deve ter em consideração, na medida em que podem influenciar todo o processo. Sotomayor (2007, p.88) refere que: “A temática da avaliação de desempenho, não sendo nova, permanece como um dos focos de interesse e preocupação não só de investigadores, mas também dos gestores de recursos humanos. Apesar dos avanços teóricos registados, avaliadores e avaliados são ainda tentados a perceber o processo como desmotivador, penoso e, muitas vezes, não revelador do real desempenho dos trabalhadores, muito embora reconheçam a sua relevância para a fundamentação de decisões organizacionais relativas aos colaboradores da organização.”.

Esta temática está em constante modificação, ou seja, ainda existe um longo caminho que deve ser feito, de forma a que a avaliação de desempenho seja vista como um processo formativo e justo. Segundo Cunha (2000, p.31) “Na prática, porém, as avaliações de desempenho são descuradas porque são vistas como retrospectivas, exigem que os chefes tomem o papel de juiz e estão associadas a um processo burocrático que apenas traz problemas e conflitos”. Dentro do seio organizacional, por vezes a avaliação de desempenho é visionada de forma errada, o que leva a vários erros.

Fernando Almeida (1996, p. 34) enumera vários erros que conscientemente ou inconscientemente acontecem, que devem ser tidos em consideração. O primeiro diz respeito ao estereótipo, no sentido em que a chefia “faz um juízo sobre um grupo como um todo (por exemplo mulheres) e aplica esse juízo a todas as pessoas desse grupo, sem considerar o caso concreto de cada um dos indivíduos”. Outro erro diz respeito ao efeito halo, onde em termos técnicos “o efeito de halo significa que o avaliador atribui uma maior correlação do que a verdadeiramente existente entre duas ou mais componentes do sistema de avaliação”. O terceiro erro apontado pelo mesmo autor diz respeito ao erro de contraste “(...) o erro de contraste ocorre quando o avaliador é influenciado por avaliações (muito boas ou muito más) feitas anteriormente”.

Outro erro muito comum dentro das empresas diz respeito, ao erro de semelhança, onde “(...) o avaliador por ter pontos em comum com o colaborador a avaliar. Por exemplo, podem pertencer ao mesmo clube de futebol, ter o mesmo hobby, gostos idênticos, atitudes ou crenças parecidas, etc” (Almeida, 1996, p.35).

Por fim, posso concluir que a Avaliação de Desempenho tem muita relevância na Gestão de Recursos Humanos, sendo que é uma temática bastante vasta, na medida em que pode ter consequências em diferentes pontos estratégicos de uma empresa.

Segundo Bilhim (2006, p.259) refere que “A avaliação de desempenho é a pedra angular de qualquer sistema eficaz de gestão de recursos humanos.”, ou seja, a avaliação de desempenho tem tido um papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.

Segundo Peretti (2004, p. 250): “Um sistema de avaliação permite reunir as informações necessárias para construir os vários programas (promoções, remuneração, formação...).

2.2. Avaliação de Desempenho por Gestão de Competências

Segundo o Dicionário, o conceito de competência vem do latim *competentia*, que significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver um certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. (Ferreira, p.353, 1995).

O conceito de competência tornou-se fundamental no contexto organizacional, devido a vários fatores, como a extrema exigência dos clientes, ao alto nível de complexidade do ambiente de trabalho, o que leva aos colaboradores a possuírem competências que vão para além da execução das suas tarefas. O trabalho é visto de uma forma diferente, não sendo um conjunto de

simples tarefas associadas a um determinado cargo, mas sim um prolongamento de uma competência que o colaborador mobiliza perante uma determinada situação profissional.

Competência está “ligada a três elementos, sendo eles o conhecimento, as habilidades e as atitudes, normalmente designado como CHA. O conhecimento é adquirido através da formação educacional de um determinado indivíduo, ou seja, este conhecimento é teórico. Se por um lado o conhecimento está ligado ao teórico, a habilidade está ligada ao prático, isto é, a forma como são aplicados os conhecimentos no dia a dia no desempenho de uma tarefa. Por fim, a atitude diz respeito ao comportamento, aos valores e aos sentimentos.” (“Modelo de Gestão por Competências.” Disponível em : <http://jornaldeeconomia.sapo.ao/gestao/modelo-de-gestao-por-competencia>. Economia & Finanças, 2013).

Bitencourt (2001, p.230) apresenta o conceito de competência como sendo um “processo contínuo e articulado de formação e de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências. (...)”.

Quando a organização se alinha e caminha lado a lado com as pessoas percebe-se um processo contínuo de troca de competências, ou seja, a organização acaba por enriquecer e possibilitar o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores. Por outro, os colaboradores desenvolvem a própria empresa, usando os seus conhecimentos, as habilidades e as experiências. É neste seguimento que as competências organizacionais, desenvolvem-se a partir das pessoas, pois são elas que colocam em prática as suas diversas capacidades.

As empresas começam a perceber que de facto, o seu desenvolvimento parte dos colaboradores que a constituem, e desta forma agregam-se valores nas pessoas, interligando os valores individuais de cada um, aos valores organizacionais.

Ainda sobre a problemática em questão torna-se relevante salientar que o processo de avaliação de desempenho tem ganhado cada vez mais relevância, pois a este processo está associado uma mudança, que têm vindo a colocar os colaboradores com uma voz ativa, cada vez mais preparados para o mercado, e com uma forte aposta no desenvolvimento de competências.

A avaliação de desempenho por gestão de competências permite a qualquer empresa possuir uma visão mais ampla no que diz respeito às competências que são exigidas para o exercício de uma função, que competências um colaborador possui, e por fim, através do cruzamento destas duas informações, a empresa consegue traçar um plano de desenvolvimento específico para cada colaborador.

2.4. A Formação

Segundo a Organização Internacional do Trabalho, o conceito de formação é “um processo organizado de educação onde as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes e comportamentos, aumentando desta forma, as suas competências.”. (1990).

O processo de formação também pode ser entendido como um processo essencialmente de capacitação de um determinado colaborador para um determinado desempenho profissional, ou seja, espera-se que a formação seja um meio para melhorar o desempenho profissional seja qual for o contexto em que o colaborador esteja inserido.

Atualmente é cada vez mais reconhecido que a qualidade dos colaboradores dentro do seio organizacional é um fator chave para responder às elevadas exigências do mercado que é cada vez mais competitivo. Uma das formas de diferenciação em relação à forte concorrência do mercado passa pelo grande investimento das empresas no que respeita à formação dos seus colaboradores.

Para além de ser considerada uma ferramenta fulcral, a formação é também considerada uma estratégia organizacional que assegura o desempenho pretendido. As organizações estão cada vez mais obrigadas às mudanças e a reestruturações, com o objetivo de conseguirem mais flexibilidade, mais abertura e mais eficácia e é desta forma, que a formação profissional fica no topo das suas prioridades, uma vez que a formação é fulcral para o desenvolvimento das competências, constituindo uma alavanca para o sucesso empresarial fazendo com que a empresa tenha mais valor.

A formação é entendida como uma ferramenta estratégica na Gestão de Recursos Humanos, permite por um lado identificar potencialidades e fragilidades dos colaboradores, mas também possibilita definir formas de apoio ao desenvolvimento profissional, colocando em destaque necessidades individuais de formação, permitindo ao colaborador ter um feedback contínuo do seu percurso profissional, patenteando resultados e possibilitando identificar e reconhecer a sua excelência.

Têm-se vindo a assistir cada vez mais à consciencialização por parte das organizações, no que respeita a formação. A formação não pode ser vista apenas como um meio para cumprir obrigações legais, mas sim como um grande investimento, por vezes a longo prazo, que se reflete no desenvolvimento da própria empresa.

Os próprios colaboradores que têm acompanhado as grandes mudanças no mercado tem também modificado a sua visão no que respeita à formação. Antes era visto como uma perda de tempo enquanto que agora mais colaboradores visionam a formação em contexto profissional como uma alavanca para o desenvolvimento e aquisição de novas competências.

As organizações detêm uma grande influência no processo educativo dos seus colaboradores, pois a formação não se assume só dentro de quatro paredes, mas a grande parte da formação acontece em contexto real de trabalho, ou seja, este processo educativo pode acontecer de diversificadas formas, quer através das metodologias e conteúdos de trabalho que levam a grande aprendizagem, que por sua vez apelam a forte inovação, ao espírito crítico e acima de tudo ao trabalho em equipa.

A formação é um processo abrangente, pois no seio organizacional abrange tanto os novos colaboradores como os mais antigos, dos mais jovens até aos mais velhos, passando dos operários até aos quadros superiores. Pode-se verificar que este processo não deixa de parte nenhum colaborador, podendo as ações de formação serem muito diversificadas e realizadas em condições distintas e em momentos diferentes.

Na Gestão de Recursos Humanos, a formação profissional deve articular-se em função do desenvolvimento contínuo das competências de cada um e a organização e a sua estratégia bem como todo o processo de formação devem caminhar lado a lado, ou seja, ambas devem seguir as mesmas passadas de forma a não se contradizerem.

Por vezes, em organizações de grande dimensão, articular o plano de formação com a estratégia depende, do envolvimento dos diferentes níveis de chefias. As chefias assumem neste processo, tal como no processo de avaliação de desempenho, um papel importante na medida em que, por vezes, só no processo de avaliação de desempenho é que conseguem ter uma perceção das lacunas dos seus colaboradores.

O Departamento de Recursos Humanos deve conseguir perceber quais as competências que precisam de ser melhoradas, e arranjar soluções que na maior parte das vezes passam por recorrer a formações, isto é, proporcionar melhorias de competências.

No que respeita a Avaliação de Desempenho encontra-se associada o diagnóstico de necessidades de formação, pois como já foi referido à medida que um colaborador é acompanhado e avaliado pela chefia, este poderá detetar potenciais competências e potencializar o desenvolvimento das mesmas, possibilitando uma oportunidade para a própria empresa, pois acarreta vantagens como a motivação dos próprios colaboradores.

O processo de avaliação de desempenho estabelece um projecto de mudança, com vários efeitos a nível organizacional. Desta forma, torna-se importante que num sistema de avaliação os avaliados e avaliadores estejam preparados, visto que assumem o papel principal ao longo deste processo.

Ainda sobre a temática desta investigação, torna-se importante salientar a importância de os avaliadores frequentarem uma formação, no sentido de perceberem realmente em que consiste a avaliação de desempenho, qual o objetivo, as suas vantagens, os erros que devem evitar, e a forma como fornecer feedback ao avaliado. A formação a avaliados e avaliadores é importante na medida em que determina o sucesso do sistema dentro da organização.

Posso concluir que a aposta na formação dos colaboradores e chefias, deve ser uma prática sistemática das organizações, de modo a cumprir o objetivo de agilizar a sua superioridade competitiva, desenvolvendo a capacidade de aprendizagem dos seus colaboradores. É pela via da formação que as organizações garantem o desenvolvimento das competências, mas também são capazes de conquistar novas competências que certificam o sucesso dos colaboradores.

III - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DO ESTÁGIO

Para o desenvolvimento do presente estudo, e tendo em conta o seu objeto, tornou-se pertinente escolher o paradigma, o método e as técnicas de recolha de dados. Para esta escolha metodológica contribuíram igualmente, certos fatores, como o conhecimento da realidade por parte do investigador e a atualidade do projecto de investigação, sendo que, desta forma este estudo está alicerçado no paradigma qualitativo.

Dado o objeto de estudo e o local de realização deste estágio, a minha opção recaiu sobre o método: estudo de caso. Dentro do mesmo, foram utilizadas técnicas de recolha de dados que achei pertinentes e adequadas para esta investigação.

É consensual que existe uma vasta panóplia de metodologias no campo de investigação em Educação. Contudo, “a investigação em Educação é um campo de acção e pensamento multi-referenciado se tomarmos em consideração a diversidade de perspectivas disciplinares, epistemológicas e metodológicas que integra, de formas múltiplas e frequentemente imbuídas de tensões e ambiguidades” (Alves & Azevedo, 2010, p. 1).

Todo o projeto de Investigação obedece a pressupostos teórico-conceptuais de um paradigma e Morgado (2012, p.26) descreve que os paradigmas “não são teorias; são mais formas de pensar ou modelos para a investigação que, quando se aplicam, podem conduzir ao desenvolvimento de teorias”. É nesta linha de pensamento que a aplicação de um determinado paradigma neste estudo foi pensada de forma a responder aos objetivos.

Dois grandes paradigmas em Educação são o paradigma Positivista (quantitativo) e o paradigma Interpretativo (qualitativo). Neste sentido, o paradigma de Investigação/Intervenção adotado para a prossecução dos objetivos enunciados e que se apresentam como linha orientadora do estágio, assenta nas características do paradigma qualitativo.

Estes dois paradigmas são diferentes, apesar de existirem estudos que utilizem ambos os paradigmas de forma a complementarem-se. No que respeita ao paradigma quantitativo, este é um paradigma positivista e tem como objetivo a “identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis” (Sousa & Baptista, 2011, p. 53). Por sua vez, o paradigma qualitativo “centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores” (Sousa & Baptista, 2011, p. 56).

Para Bell (2004, p.19-20), se por um lado, os “investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles”, por outro lado, os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as perceções individuais do mundo.” Desta forma, procuram obter

a percepção dos fenómenos em vez da sua análise estatística. “Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa” (Bell, 2004, pp. 19-20).

Segundo Bogdan e Biklen (1994, pp.47-50), a “investigação qualitativa tem como fonte direta dos dados o ambiente natural, onde o investigador assume-se como principal agente de recolha desses mesmos dados”. Ainda segundo os mesmos autores, os “dados recolhidos são essencialmente descritivos, existindo uma maior preocupação pelo processo em si do que com os resultados”. Já a análise dos dados é realizada de “forma indutiva, cabendo ao investigador a compreensão do significado que os participantes dão às suas experiências”.

Na investigação quantitativa, o que importa ao investigador é o “onde”, o “quando” e o “como”, onde os dados descritivos tomam a forma de palavras, ao invés de números, como por exemplo, transcrições, notas, documentos pessoais, em suma, o que me importa enquanto investigadora não é analisar os fenómenos, mas sim compreendê-los.

3.1 Estudo de caso

O estudo de caso é um método característico da metodologia das pesquisas mais exploratórias, cujo principal objetivo se centra na exploração da realidade, consistindo numa análise exaustiva de um fenómeno numa unidade concreta. A aproximação do estudo de caso implica uma unidade simples de análise, nomeadamente uma organização, um grupo de colaboradores, entre outros.

Desta forma, com a minha investigação descortinei as percepções das chefias diretas e colaboradores face à Avaliação de Desempenho dentro do Grupo Alúmen. Para tal, adotei uma investigação de cariz mais qualitativo, uma vez que, mais do que análises estatísticas, pretendo obter a compreensão da forma como os colaboradores percecionam a Avaliação de Desempenho. Dada a natureza da minha investigação, o método que utilizei foi o estudo de caso. Optei por este método pois considera pontos de vista e perspetivas múltiplas. “O estudo de caso é um processo de investigação empírica que permite estudar fenómenos no seu contexto real e no qual o investigador procura compreender a situação na sua totalidade de uma forma reflexiva, criativa e inovadora e compreender e interpretar a complexidade dos casos em estudo lançado luz sobre a problemática em que se enquadram e produzindo novo conhecimento sobre o mesmo” (Morgado, 2012, p. 63).

Outros autores que se debruçam sobre este método são Bogdan e Biklen, que enunciam que o estudo de caso “consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 89).

Este método é uma estratégia investigativa que procura analisar, descrever, identificar e compreender as singularidades e os aspetos comuns que vários casos possam ter. James Mckerman (1999, p.96 cit in Morgado 2012, pg.57) considera que “um estudo de caso é uma recolha formal de dados apresentados como uma opinião interpretativa de um caso único e inclui a análise dos dados recolhidos durante o trabalho de campo e redigidos no culminar de um ciclo de ação ou da participação na investigação”.

Assim, este método requer o envolvimento pessoal do investigador, interagindo com o contexto em que decorre a ação, de forma a captar o desenvolvimento dos acontecimentos. Para se iniciar um estudo de caso, há que primeiro delimitar quais as fases deste processo; “a primeira fase é a exploratória, que começa com um plano inicial que, à medida que o estudo decorre, vai ser delimitado; este é o momento de especificar questões, de estabelecer os contactos iniciais para entrada em campo, de localizar os informantes e as fontes de dados necessárias para o estudo; a segunda fase, a delimitação do estudo, quando a primeira fase já está concluída e se descobre quais os elementos chave, o investigador recorre aos diversos instrumentos de recolha de dados; finalmente, a terceira fase, consiste na análise sistemática de toda a informação e elaboração do relatório, é a de reunir toda a informação e realizar a análise e, no fim, torná-la disponível” (Nibet & Watt, 1978 cit in Lüdke & André, 1986, p. 21-22).

Segundo Lüdke & André (1986, p.17-20), as características de um estudo de caso passam por várias fases, sendo elas: (1) o estudo de caso visa a descoberta; (2) a investigação decorre em ambiente natural para uma compreensão clara e completa; (3) retrata a realidade de uma forma completa e profunda, o investigador tenta demonstrar a variedade de dimensões de uma determinada problemática; (4) o estudo de caso baseia-se em fontes de dados múltiplos e variados e de diferentes situações e tipos de informantes; (5) o investigador relata as suas experiências durante todo o estudo, o que permite ter generalizações naturalísticas, ou seja, dados do estudo que estejam associados às suas experiências pessoais; (6) tenta apresentar os diferentes e conflituantes pontos de vista presentes numa situação social e por fim, (7) o estudo de caso preocupa-se em preservar o caráter único, específico, diferente e complexo do caso, não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o “caso”.

O estudo de caso é um mecanismo importante para conhecer e compreender melhor os problemas de uma determinada investigação. Sendo assim existem algumas vantagens que é importante serem evidenciadas, como a “intensidade do conhecimento, a informação recolhida é rica; este estudo conhece a complexidade que está inserida nas realidades sociais, representando

as discrepâncias e prolemas que existem; o melhor do estudo de caso é que este é capaz de sustentar diferentes interpretações da realidade e os dados apresentados são acessíveis e de fácil leitura, permitindo que o pesquisador/investigador se concentre nos dados para poder explorar os vários processos interativos que decorrem dessa situação no local de trabalho.” (Bassey, 1999, p. 23; Verma & Mallick, 1999, p.114).

Este trabalho insere-se no que André (2005) designa de estudo de caso avaliativo, que tem por objetivo obter dados que permitam aos atores no terreno agir de forma sustentada e contextualizada face a determinadas medidas a tomar.

3.2 Técnicas de Recolha de Dados

3.2.1 Inquérito por Questionário

No âmbito desta investigação utilizei como técnica o inquérito por questionário. Assim, este inquérito por questionário foi dirigido a todos os colaboradores. (Apêndice 3). Este questionário teve como objetivos questionar uma amostra de colaboradores sobre a Avaliação de Desempenho a que são sujeitos, qual a opinião que possuem sobre esta, quais as contribuições, se acham que a avaliação de desempenho é justa ou injusta, se a formação é um meio indispensável para adquirir ou consolidar competências, e se mudariam algo na avaliação de desempenho.

Quivy & Campenhoudt (1998, pg. 188) cit in Morgado (2012, p. 77) consideram que um questionário é “uma série ordenada e coerente de perguntas que são colocadas a um conjunto de inquiridos para colher elementos sobre a sua situação social, profissional ou familiar, as suas opiniões, as atitudes que assumem a forma como se posicionam perante certas questões humanas e sociais, acontecimentos ou problemas, as suas expectativas, o seu nível de conhecimento e, ainda, sobre qualquer temática ou assunto de interesse para o investigador”.

Almeida & Pinto (1995, p.112), referem que o inquérito por questionário “... se apoia numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos ...”.Para além disso enquadram-na como uma técnica de observação não participante, no entanto, referem que a mesma está “... automatizada em relação à entrevista “e afirmam que a diferença reside no facto de “... o acionamento do inquérito excluir em alguns casos a relação de comunicação oral entre inquiridor (entrevistador) e inquirido (entrevistado), característica da situação de entrevista”. Ainda nesta linha de pensamento estes mesmos autores consideram algumas vantagens sobre este tipo de técnica de recolha de dados, tais como: “a possibilidade de atingir grande número de pessoas,

garantir o anonimato das respostas, permitir que as pessoas respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não expõe os questionados sob influência do questionador”.

Na minha opinião, para além desta técnica possibilitar questionar várias pessoas ao mesmo tempo, também possibilita conhecer os colaboradores percebendo as diversas opiniões que possuem. Existem dois tipos de questões: as questões de resposta aberta e as de resposta fechada. As questões de resposta aberta permitem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão. As questões de resposta fechada são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião.

Também é usual aparecerem questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto. Natércio Afonso (2005), refere-nos que a aplicação de um inquérito por questionário possibilita “...converter a informação obtida dos inquiridos em dados pré-formatados, facilitando o acesso a um número elevado de sujeitos e a contextos diferenciados” (p.101).

3.2.2 Entrevista Semi-Estruturada

A entrevista é uma excelente técnica de recolha de dados, utilizada no âmbito da investigação qualitativa. Como Bogdan & Biklen (1994, p.136) “As boas entrevistas produzem uma riqueza de dados, recheados de palavras que revelam as perspetivas dos respondentes”, sendo um dos meios mais valiosos para se atingir o entendimento entre os seres humanos, mas também para se obter informações nos mais diversos campos.

A entrevista corresponde a um método de recolha de dados em que são colocadas questões a um dado conjunto de pessoas, previamente selecionadas, cujo objetivo se centra em perceber o que as mesmas percecionam relativamente a uma determinada situação ou tema.

Pode ser dividida em três tipos distintos, de acordo com Bryman & Bell:

- **“Entrevista estruturada:** onde as questões são previamente preparadas;
- **Entrevista Semi-estruturada:** pressupõe uma maior abertura. O entrevistador elabora uma série de questões relativamente abertas que o guiarão e relativamente às quais é importante que obtenha uma resposta por parte do entrevistado.
- **Entrevista não estruturada:** Aqui não existe uma preocupação prévia na definição de perguntas a serem colocadas, tratando-se de um tipo de entrevista completamente aberto, em que o entrevistador lança apenas questões que lhe irão permitir expor os objetivos que pretende alcançar, dando ao entrevistado uma liberdade total.” (Bryman & Bell, 2015).

O tipo de entrevista adotado no presente estudo é de carácter semiestruturado, tendo como principal vantagem a sua orientação para a exploração de atitudes, de valores, de crenças, sendo aconselhável em áreas mais “delicadas”, neste caso no que respeita a opiniões, sendo elas pessoais. A interação que é criada entre o entrevistador e o entrevistado permite uma maior fluidez e um maior desenvolvimento do processo de comunicação, permitindo uma maior adaptabilidade deste tipo de entrevista aos objetivos de investigação, sendo que as questões são, de certa forma abertas, possibilitando ao entrevistado uma liberdade, e ao entrevistador um fio condutor.

Por outro lado, este tipo de entrevista também acarreta inconvenientes, no que respeita as dificuldades de equidade no significado ou sentido das respostas ou até mesmo na interferência das características individuais de cada entrevistado, onde as respostas por vezes fornecidas são muito subjetivas.

A entrevista serve para uma pessoa (entrevistador) interrogar a outra (entrevistado) sobre os seus atos, ideias, projetos, quer para publicar essa informação quer para usá-la para a análise da sua investigação. Como uma técnica de recolha de dados, esta deve apresentar um carácter multilateral, ou seja, várias entrevistas a várias pessoas ou várias entrevistas a uma só pessoa em momentos diferentes.

A entrevista pode ser definida como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado.” (Haguette, 1992. p.75). Uma das particularidades marcantes desta técnica é o facto de estarmos perante a interação entre dois sujeitos, o entrevistador e o entrevistado, que se caracteriza, segundo Lüdke & André (1986, p.33), pela existência de “... uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde (...) especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista.”. Outra das particularidades da entrevista semi-estruturada está no facto mencionado por Lüdke & André (1986, p.34), de que esta técnica “... permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”.

É importante ainda referir que uma outra particularidade, diz respeito ao facto descrito pelos autores anteriormente mencionados, a entrevista permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam sobremaneira eficaz na obtenção das informações desejadas. As informações provenientes que são obtidas através de um guião de entrevista, seguindo uma

determinada ordem de pontos ou tópicos previamente estabelecidos de acordo com uma problemática central e que deve ser seguida.

Hoje em dia, a entrevista pode assumir diversas formas como por exemplo, por e-mail, cara a cara, pelo telefone, etc. e pode apresentar os mais diversificados fins e usos. As entrevistas podem, portanto, classificar-se em diversos modos, na qual me vou focar na entrevista semiestruturada.

Na entrevista semi-estruturada, as questões derivam de um plano prévio, um guião, onde se regista, numa determinada lógica uma ordem para o entrevistador. A entrevista semiestruturada permite a liberdade do entrevistado. Diversos autores como Bogdan e Biklen 1992, Quivy e Campenhoudt 1998, entre outros dizem-nos que a entrevista semi-estruturada é um dos principais instrumentos da pesquisa qualitativa, muito pelo facto de não haver uma imposição rígida no que toca a questões. Isto mesmo permite ao entrevistado vaguear sobre o tema apresentado. Como limitações esta técnica apresenta a possibilidade de ocorrer condicionamento das respostas pela situação da própria entrevista. Isto é, pelo facto dessa mesma implicar interações diretas entre o entrevistado e o entrevistador.

O que respeita à transcrição dos dados e ao seu tratamento, este é um processo muito moroso, sendo necessário proceder à sua gravação, permitindo que não sejam perdidos dados importantes.

De modo a proceder a esta investigação, foram efetuadas cinco entrevistas semiestruturadas (Apêndice 1), direcionadas a cinco responsáveis de um departamento diferente do Grupo, isto é, uma entrevista ao responsável pela extrusão, outra ao responsável pela embalagem, outra ao responsável pela anodização, outra ao responsável pela manutenção, e por fim, ao responsável pelo departamento de ambiente e certificações.

Estes cinco elementos foram escolhidos aleatoriamente, sendo que todos foram previamente informados e questionados acerca da realização das entrevistas e concordaram com a respetiva gravação das mesmas.

As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa entre os meses de junho e julho e tiveram uma duração máxima de 15 minutos. Antes de serem efetuadas as entrevistas, foi elaborado um guião da entrevista, de acordo com os objetivos da investigação.

Considero que, para o meu trabalho, estas entrevistas foram muito importantes no sentido de saber, não apenas a opinião de cada chefia sobre temáticas específicas, relativas ao meu objeto

de estudo, mas também pela possibilidade de comparar opiniões no que diz respeito às percepções relativamente ao processo de avaliação de desempenho.

3.2.3 Análise Documental

A pesquisa documental é uma técnica valiosa da análise qualitativa, uma vez que completa informações obtidas por outras técnicas e desvenda novos conhecimentos sobre o caso em estudo. Ao longo do Estágio tive acesso a documentos que me foram valiosos, como o Manual de Avaliação de Desempenho do Grupo Alúmen, o Manual de Acolhimento, o Plano de Atividades, alguns documentos sobre a história da Organização, o Organigrama e a Matriz de Competências.

A análise documental procura identificar fatos importantes e que possam retirar informações nos diversos documentos utilizados. Os documentos considerados para esta técnica são “(...) quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação...” (Phillips, 1974, p. 187 cit in Lüdke & André, 1986, p. 38). Estes podem ser regulamentos, leis, memorandos, cartas, jornais, revistas, discursos, programas, dados estatísticos, arquivos, entre outros. Estes autores acrescentam que a análise documental pode ser utilizada em duas perspectivas distintas: “por objetivo complementar, fundamentar e enriquecer informações obtidas com outras técnicas, e a segunda como técnica particular ou exclusiva, de recolha de dados empíricos.” Bell (1997 cit in Morgado 2012. p. 87).

Segundo Saint-Georges (1997, p.30): “(...) a pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso a fontes pertinentes, escritas ou não (...)”, sendo que através destes dados é possível construir ideias sobre as temáticas em causa, sendo essencial confirmar a pertinência das fontes. Esta é uma técnica que não se esgota em si mesma, estando interligada com outras, como refere Saint-Georges (1997, p.30): “Abre muitas vezes a via à utilização de outras técnicas de investigação, com as quais mantém regularmente uma relação complementar (observação, inquérito, análise de conteúdo, investigação-acção)”.

Neste estudo, foi realizada uma análise de documentos internos da empresa, com o objetivo de perceber a empresa no geral, bem como a sua organização, nomeadamente o Manual de Avaliação de Desempenho, o Organigrama, o Manual de Acolhimento, e uma serie de relatórios que me foram fornecidos.

3.2.4. Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo visa extrair da entrevista o que dela for mais significativo face ao objeto de estudo, criando categorias que permitam um melhor conhecimento da realidade

estudada. Assim, perante os elementos de informação e reflexão recolhidos na entrevista, realiza-se uma “análise sistemática de conteúdo que corresponda, por seu lado, às exigências de explicitação, de estabilidade e de intersubjetividade dos processos” (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 196).

A análise de conteúdo é uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa. Para Bardin (2011), o termo análise de conteúdo designa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (Bardin, 2011, p. 47).

Godoy (1995), afirma que a análise de conteúdo, segundo a perspetiva de Bardin, consiste numa técnica metodológica que se pode aplicar em diversificados discursos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte.

Nessa análise, o investigador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens que se tornam em consideração. A análise de conteúdo também pode ser entendida como uma técnica de investigação que permite fazer ilações válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto. As principais características desta técnica prendem-se com o facto desta técnica ser uma técnica indireta, uma técnica não obstrutiva, isto é não interfere, aceita material não estruturado e por fim, permite ao investigador tratar uma grande variedade de dados.

Esta técnica pode ser aplicada em diversos materiais desde os meios de comunicação social até documentos pessoais como diários, cartas. Contudo, também pode ser aplicada a documentos organizacionais, discursos, livros, currículos de curso, imagens, fotografias, filmes, entre outros. Nesta investigação irei aplicar a análise de conteúdo essencialmente a documentos organizacionais, as entrevistas realizadas e aos questionários. Numa primeira fase realizei uma pré-análise de forma a organizar toda a informação recolhida. No fundo, criar um “esquema de trabalho”, recorrendo a uma leitura dos documentos organizacionais, das entrevistas e dos inquéritos. Depois de realizar uma leitura de todo o material recolhido achei importante procurar identificar o que eventualmente “foge” do meu objeto de estudo ou não apresenta potencialidade, desta forma selecionei apenas o que verdadeiramente importa.

A análise de conteúdo neste estudo foi pré-estruturada, onde depois de uma leitura de todo o material recolhido, classifiquei em categorias e posteriormente a subcategorias de segmentos de conteúdo.

Neste estudo, a recolha de dados permitiu-me recolher uma vasta informação sobre a forma como a avaliação de desempenho é perspectivada quer pelas chefias quer pela amostra de colaboradores.

3.3 Caracterização do Público-Alvo

O público-alvo do estudo é constituído por cinco responsáveis, isto é, chefias diretas, e por uma amostra de colaboradores da produção pertencentes a cada um dos cinco responsáveis seleccionados aleatoriamente. Devido ao escasso tempo, e ao facto de o Grupo possuir muitos colaboradores, não pude aplicar os inquéritos por questionário a todos os colaboradores.

Relativamente à caracterização das chefias, no que concerne à divisão por sexo mais de metade é do sexo masculino. Para este estudo optei por 5 chefias escolhidas aleatoriamente, sendo elas 4 do sexo masculino e 1 do sexo feminino.

No que respeita aos colaboradores da produção, foram seleccionados aleatoriamente 50 colaboradores, tendo como avaliador, uma das cinco chefias referidas anteriormente. Estes 50 colaboradores pertencem, portanto, a 5 Departamentos distintos da produção do Grupo, tendo sido os formulários divididos consoante o número de colaboradores desse Departamento.

Desta forma, aos Departamentos com maior dimensão, foram distribuídos 10 formulários, contudo existem dois Departamentos onde o número total de colaboradores não chega a 10, sendo que os restantes formulários foram divididos para as outras secções.

3.4 Constrangimentos da Investigação

O facto de o processo da Avaliação de Desempenho ainda ser muito recente dentro do seio organizacional, foi-me difícil apurar a forma como as experiências anteriores correram, pois, o processo sendo embrionário, foi um processo que de um ano para o outro mudou bastante. O facto de estar a exercer funções dentro do Grupo, não me possibilitou ir mais vezes ao “terreno”, e a maior parte da informação que consegui recolher partiu de conversas, de experiências contadas pelos colaboradores, e de conversas com os meus colegas de trabalho.

O facto de entrar no Grupo, estando a exercer funções, possibilitou-me estar em contacto permanente com os colaboradores, e por vezes, era nesse contacto que conseguia entender a

opinião de cada um, sendo que, era nessas alturas que manifestavam o seu agrado pelo processo de avaliação.

Desta forma, ao mesmo tempo que este facto constituía um constrangimento, pois não conseguia perceber a opinião de cada um, fez com que a elaboração e aplicação do inquérito (anónimo) fizesse todo o sentido. Com o tempo, e com a relação que consegui manter, muitos deles começaram a manifestarem-se sem ser preciso o inquérito.

A aplicação do inquérito por questionário teria como grande objetivo “ouvir” todos os avaliadores e avaliados do grupo, sendo que tal não foi possível, devido ao escasso tempo que tinha para a aplicação dos inquéritos. Tal fez com que o presente estudo não esteja baseado em informação recolhida através da aplicação do inquérito por questionário a todos os colaboradores, mas sim a uma parte dos mesmos.

3.5 Recursos Necessários

Para a realização do presente estudo foi fundamental um conjunto de recursos, sendo eles: recursos documentais, bibliográficos, humanos e materiais.

Relativamente aos recursos documentais e bibliográficos, estes dizem respeito aos livros, artigos e capítulos de livro com o intuito de explorar as temáticas em causa, bem como aos documentos internos, disponibilizados pelo Grupo e disponíveis no seu site, que permitiram uma melhor perceção da realidade em causa.

No que se refere aos recursos humanos, estes foram constituídos por todos aqueles que se cruzaram ao longo deste estudo, sendo eles, colegas de trabalho, chefias diretas e intermédias e colaboradores da área produtiva.

Relativamente aos recursos materiais foi indispensável o uso de: computador, programas estatísticos e impressoras.

IV - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO/INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, terminada a fase de recolha de dados e tendo como fundamento os principais conceitos retirados do enquadramento teórico, será efetuada a análise dos dados recolhidos durante as entrevistas a chefias de topo e aos inquéritos que foram distribuídos aos colaboradores afetos a estas chefias.

4.1 Perfil dos Entrevistados

Na tabela em baixo, pode verificar-se o perfil dos cinco entrevistados, cujas designações foram atribuídas de forma aleatória. O processo de seleção destes entrevistados deveu-se a vários fatores como as informações que pretendia, pois cada um deles têm sob sua responsabilidade Departamentos distintos, com dimensões diferentes, com um número de colaboradores, com experiências diferentes e com anos de casa também distintos.

Relativamente às funções que cada um desempenha quatro deles são responsáveis por um ou mais que um Departamento, e outro é o Diretor de Produção, tendo também sob sua responsabilidade alguns Departamentos. Todos os entrevistados são diferentes, possuem idades distintas, e anos de casa também distintos. Apesar de apresentarem diferenças e sobretudo anos de experiência distintos, estes cinco responsáveis têm em comum a responsabilidade de gerir um Departamento.

Tabela 2- Perfil dos Entrevistados

Nome	Género	Idade	Anos de Atividade na Empresa	Nº de Colaboradores afetos	Duração da Entrevista
Entrevistado A	M	47 anos	18 anos	121	12:29
Entrevistado B	M	37 anos	5 anos	206	13:48
Entrevistado C	M	40 anos	17 anos	77	11:11
Entrevistado D	M	37 anos	11 anos	30	13:41
Entrevistado E	F	35 anos	10 anos	8	16:12

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Análise dos Resultados das Entrevistas

De acordo com a metodologia de análise de dados descrita no capítulo anterior, após a transcrição das entrevistas foi efetuada uma leitura de forma a possibilitar identificar as categorias e as subcategorias que possam surgir, através da seleção do conteúdo retirado das entrevistas.

Foram, portanto, identificadas as seguintes categorias e subcategorias:

- **Categoria 1: Processo de Avaliação de Desempenho**
 - Subcategorias:
 - Realização do Processo de Avaliação de Desempenho
 - Objetivo da Avaliação de Desempenho
 - Opinião sobre a Avaliação de Desempenho
- **Categoria2: Avaliação de Desempenho e Competências**
- **Categoria 3: Avaliação de Desempenho e Formação**
 - Subcategorias:
 - Desenvolvimento de competências
- **Categoria 4: Percepção sobre a Avaliação de Desempenho**
 - Subcategorias:
 - Percepção dos colaboradores
 - Percepção dos responsáveis
- **Categoria 5: Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho**

Categoria 1 - Processo de Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Realização do Processo de Avaliação de Desempenho

De modo geral, os entrevistados percebem como é realizado o processo de avaliação de desempenho dentro do Grupo Alúmen. Apesar de cada chefia ser diferente e possuir sob sua responsabilidade colaboradores distintos a forma como realizam a avaliação é semelhante. Dos 5 entrevistados, apenas o Entrevistado E realiza a avaliação dos seus colaboradores diretamente afirmando que:

“Este ano que já tenho alguns colaboradores, foi-me entregue o questionário para eu fazer a avaliação dos meus colaboradores. E vamos ter que avaliar, e eles vão realizar a autoavaliação e depois confrontar os resultados.” (Entrevistado E)

As outras chefias, tendo também departamentos de maior dimensão, dão a liberdade de serem os coordenadores e os encarregados de turno a realizar a avaliação junto dos colaboradores, e, por fim em conjunto analisam a avaliação de cada colaborador referindo que:

“Visto que existe um encarregado, eu dei a liberdade de ele avaliar os colaboradores. Ele fez esse inquérito, e em conjunto vimos os formulários, alteramos alguns aspetos e de seguida passei essa informação aos encarregados. No meu caso, para além de auxiliar o encarregado, também o avaliei... Na embalagem, temos duas encarregadas em cada turno. Dei também essa liberdade. Elas dividiram um turno em duas partes, e cada uma ficava com uma metade. No fim de preencherem os formulários, elas recolheram e eu analisei e fiz algumas anotações. Eu neste caso também fiz a avaliação das encarregadas...” (Entrevistado B)

“Está definido o método de avaliação, os momentos em que ocorrem e o que é feito em cada momento. Existe um momento de autoavaliação, por parte de cada colaborador, depois existe uma avaliação de cada chefia a sua equipa, e por fim, uma reunião presencial entre a chefia e o colaborador, em que são discutidos os pontos, sendo que a avaliação é válida só a avaliação da chefia, a avaliação dos colaboradores é confrontada com a da chefia, para perceber qual é a perceção de ambos.” (Entrevistado D)

A avaliação dentro do Grupo ocorre uma vez por ano, sendo esta avaliação correspondente ao ano anterior, onde na opinião do Entrevistado C a avaliação não deveria ser só num momento, mas sim ao longo do ano existir vários momentos afirmando que *“...realizar uma avaliação num dia de um ano inteiro é difícil os lembrarmos de momentos bons e fracos dos colaboradores.”* (Entrevistado C).

Subcategoria: Objetivo da Avaliação de Desempenho

No que concerne ao objetivo da Avaliação de Desempenho, o que cada entrevistado visiona é diferente. Para alguns o objetivo principal da avaliação é sobretudo o de perceber quais os pontos de melhoria de cada colaborador, mas também os pontos onde é necessário investir em formação, como refere o Entrevistado C:

“... melhoria contínua, é identificar os pontos de melhoria de cada um e conseguir perceber o nível geral da equipa, onde estão as nossas maiores limitações para depois serem melhoradas” (Entrevistado D) e *“Verificar os pontos onde há necessidade de melhoria e os pontos onde temos*

de reforçar a formação. Na minha seção é importante se saber trabalhar em equipa, as pessoas têm de perceber como podem ajudar os outros e ter pessoas motivadas.” (Entrevistado C).

Para um responsável de um Departamento, a avaliação de desempenho, acarreta vantagens a vários níveis, quer individuais quer para os diversos Departamentos, *“Se virmos a gestão de desempenho individualmente, conseguimos perceber melhor a realidade de uma secção e desta forma como responsável consigo tomar as medidas necessárias para melhorar cada colaborador. Consigo perceber quais as competências, se cumprem ou não os requisitos, ou as práticas e tomar as medidas necessárias. Para o colaborador é importante saber que está a ser avaliado, que o que faz será reconhecido, e se não for, terá que melhorar”.* (Entrevistado A).

Como se verifica, a avaliação de desempenho é visionada por parte destes entrevistados como uma ferramenta importante para se identificar o contributo de cada colaborador dentro da empresa, sendo também uma ferramenta que possibilita identificar se os colaboradores necessitam de fomentar ou adquirir uma nova competência através da formação.

O Entrevistado B, perspetiva o processo de avaliação de desempenho, acrescentando que o grande objetivo da avaliação deve ser sempre assente num pilar muito importante: a justiça, *“...a avaliação deve representar sempre a justiça daquilo que o colaborador fez ao longo do ano. Na empresa não havia uma matriz e uma possibilidade de avaliar para vários pontos da função que cada um desempenhava e era uma avaliação geral para todos o que tornava o processo injusto.”.*

Por outro lado, o objetivo da avaliação de desempenho é encarado de forma diferente, *“o objetivo é avaliar os nossos colaboradores e com base no desempenho deles ao longo do último ano, serem-lhes atribuído um prémio com base nos valores obtidos”* (Entrevistado E).

Subcategoria: Opinião sobre a Avaliação de Desempenho

No que respeita á opinião que cada chefia possui acerca do processo de avaliação de desempenho, as respostas foram diferentes, contudo a opinião é comum a várias chefias. O processo de avaliação de desempenho dentro do Grupo, como já foi referido, é um processo ainda embrionário, sendo que *“...numa fase de cimentação, precisamos ainda de um treino. É um tema ainda muito sensível, e sujeito a diferentes interpretações. Duas pessoas diferentes avaliam a mesma pessoa de forma diferente, é um processo muito difícil de se standardizar. A nossa maior dificuldade é mesmo esta.”* (Entrevistado D).

No que respeita à justiça deste processo existem melhorias, tal como refere o Entrevistado B *“Este ano notei uma melhoria, na questão da equidade e da justiça para todos”* (Entrevistado B), acrescentado que por outro lado, sente que cada vez mais existe muita dificuldade por parte das chefias perante um colaborador *“explicar o porquê ou não dele ter uma determinada classificação. Para mim existem pontos que devem ser melhorados”* (Entrevistado D).

Categoria 2 - Avaliação de Desempenho e Competências

Todos os entrevistados quando questionados sobre a importância do Sistema de Avaliação de Desempenho para a melhoria e aquisição de novas competências responderam positivamente, contudo existem perspetivas distintas.

Para o Entrevistado E a avaliação de desempenho deve motivar os colaboradores, acrescentado que o sistema antigo não os motivava *“Não tem lógica a avaliação de desempenho ser com base na assiduidade, como se pode dizer que alguém trabalhou mais que o outro, só porque o outro faltou dois dias? Trabalham o ano inteiro, e por azar teve um acidente de trabalho e nesse ano, não recebeu prémio”* e desta forma, estando os colaboradores motivados, facilmente desempenham as funções e tentam aprender mais.

Para o Entrevistado C a avaliação de desempenho deve caminhar lado a lado com o desenvolvimento de competências, sem esquecer a formação *“É saber, se o meu colaborador está apto ou não para exercer a sua função, e caso não esteja a formá-lo para tal.”*

Por outro lado, o Entrevistado B encara o processo de avaliação de desempenho de uma forma que na minha visão não é a mais correta. A avaliação de desempenho deve ser encarada como um processo útil para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores, não envolvendo como principal incentivo algo monetário, *“Sim, isto pode ser uma forma de acicatar as pessoas a terem um desempenho melhor e um incentivo, neste caso um incentivo - o prémio”*. Para além de algo monetário é essencial que os colaboradores não olhem para este processo como retribuição monetária, mas sim como um processo que os auxilie a se desenvolverem, a crescerem e acima de tudo a encontrarem motivação dentro da empresa.

Categoria 3 - Avaliação de Desempenho e Formação

Subcategorias: Desenvolvimento de competências

Outra questão da entrevista direciona-se à formação como meio importante para colmatar ou desenvolver competências. Nesta questão, os entrevistados estão todos em sintonia, afirmando

que a formação é importante dentro do seio organizacional para o desenvolvimento do colaborador. O Entrevistado E afirma que não deveria ser necessário chegar ao processo de avaliação de desempenho para serem identificadas as necessidades formativas de cada colaborador, mas sim “ao longo do ano eu faço questão de perceber quais as necessidades sentidas...” estando a formação a ser posta de parte.

O Entrevistado C afirma que o Grupo tem trabalhado no sentido de as ações de formação serem importantes para desenvolver e adquirir competências, contudo reforça que “Há muita necessidade formativa para os coordenadores e chefes de turno. Eles têm de ser acompanhados, especialmente na fase da entrevista pra que consigam perceber que não basta preencher cruzeiros”.

Outra perspetiva diz respeito à formação como um meio complementar “por si, não resolve algumas necessidades, mas sim, é um meio complementar. Dar formação isolada não serve de nada”. (Entrevistado D).

Categoria 4 - Perceção sobre a Avaliação de Desempenho

Subcategoria: Perceção dos colaboradores

No que concerne à forma como os colaboradores percecionam a Avaliação de Desempenho, os entrevistados dividem-se. Uns entrevistados acreditam que percebem, não dando qualquer justificação desta resposta. Contudo, mais de metade dos entrevistados, afirma que os colaboradores não percecionam realmente qual o objetivo.

O Entrevistado A afirma que tenta que os colaboradores do seu Departamento percebam, mas que não é uma tarefa fácil, “...grande parte não entende, quando se fala em desempenho, eles pensam em dinheiro. Isto vai dar origem a que tenhamos um prémio, e não olham para a avaliação como melhoria de competências, ter um desempenho bom, de conseguir subir na carreira, e não pensam porque estão a assumir uma função e não podem exercer um cargo de responsabilidade.”

Tal como já referi anteriormente, é importante que sejam as chefias em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos a passar a mensagem da verdadeira essência da avaliação de desempenho, não pondo de parte um prémio, mas o objetivo principal não deve passar por aí, e não como afirma o Entrevistado B “O prémio não refletiu a avaliação de desempenho”, pois um prémio não terá que refletir a avaliação de nenhum colaborador.

Subcategoria: Percepção dos responsáveis

No que respeita à percepção dos responsáveis alguns mostraram-se céticos a responder a esta questão, optando por não responder. Contudo o Entrevistado D afirma que tem dúvidas nesta questão, quer pela ambiguidade, mas essencialmente por existirem formas diferentes dos avaliadores avaliarem o mesmo colaborador “existem casos que eu vejo chefias que avaliaram o mesmo colaborador, e comparando eu consigo identificar casos onde não concordo com algumas avaliações.”

Acrescenta ainda que este processo requer um longo período de cimentação, pois “temos pessoas que não tem experiência nem uma formação que lhes possibilitou adquirir uma base importante, e não estão preparados para este tipo de processos. Depois temos chefias que são quase como “colegas de trabalho” do colaborador, trabalham juntos ... Depois existe a questão do facilitismo, onde na reunião presencial onde são discutidos os resultados dessa avaliação, e por vezes as chefias tentam evitar conflitos, e choque e mau estar, acabam por facilitar a avaliação.”.

Verifica-se nesta questão uma componente muito importante, nota-se que o processo de avaliação deve ser mais acompanhado diariamente quer por parte das chefias diretas, chefias intermédias e colaboradores. A fragilidade que se nota, no meu ponto de vista, prende-se com o facto das chefias intermédias não estarem totalmente formadas para acompanharem este processo e para liderar uma avaliação. Como as chefias intermédias na sua maioria trabalham lado a lado com aqueles que avaliam, receiam das consequências de uma avaliação menos positiva e com receio de represálias.

O importante também parte da formação das chefias diretas, onde deve ainda de existir uma consciencialização para o objetivo fulcral deste processo, de seguida formar chefias intermedias por exemplo em liderança, gestão de conflitos, como avaliar e a importância e acompanhá-las durante todo este processo. Quando todo este processo estiver cimentado, acredito que a forma de pensar dos colaboradores pode ser ainda mais positiva, e este processo mais coeso e justo.

Categoria 5 - Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

A última parte da entrevista centrou-se em perceber o que os entrevistados modificavam no sistema de avaliação de desempenho. As respostas foram ao encontro da necessidade sentida pelo Departamento de cada um.

O Entrevistado D afirma que o processo em si está corretamente formulado, mas a grande mudança que deveria ser adotada prende-se com o desenvolvimento das chefias intermédias no que respeita à liderança, que o essencial era “...formar, reunir com as chefias intermédias durante o ano, realizando sessões com eles para esclarecer, pegar no formulário, pedir opinião”, acrescenta ainda que este processo não pode ser estanque “ ...não pode ser só preencher umas cruzes, não existe melhoria nenhuma, e devemos acompanhar, realizar uma síntese do que correu bem e mal e melhorar.” .

Na mesma linha de pensamento, outro Entrevistado refere que após a avaliação deveria surgir mudanças “A avaliação deve ter uma consequência, e até à data não vejo grandes efeitos. Por vezes os colaboradores não entendem a mensagem.” (Entrevistado C).

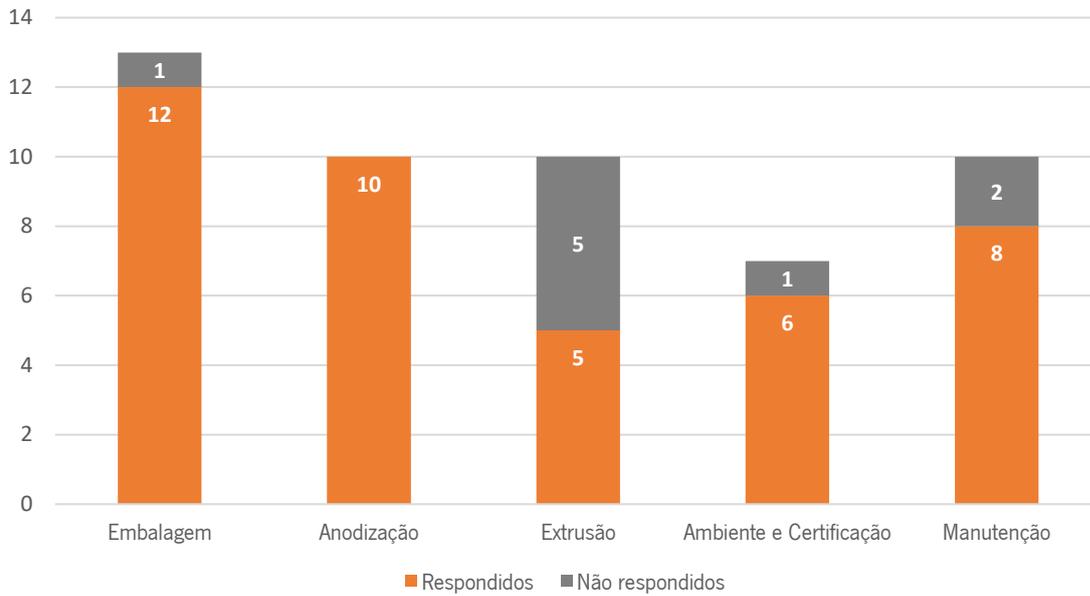
No que respeita ao processo, mais concretamente a escada de avaliação o Entrevistado E afirma que sente uma necessidade enorme em avaliar por níveis. Acrescenta que falta um nível intermédio (escala 3), sendo mais fácil distinguir um colaborador “...preciso de uma escala que me permita distinguir aquele colaborador que faz o que peço, mas não faz mais do que isso, nem demonstra querer fazer mais.”.

Relativamente ao momento de avaliação, este entrevistado destaca que a avaliação não deveria ser só num momento, mas sim, ao longo do tempo. “parece que anda tudo a correr...”

4.3 Caracterização dos inquiridos

Conforme explanado anteriormente, estes estudos têm como um dos objetivos principais perceber a forma como os colaboradores perspetivam a Avaliação de Desempenho. Para tal, foi desenvolvido e aplicado um inquérito por questionário.

Gráfico 2- Taxa de Participação no Inquérito



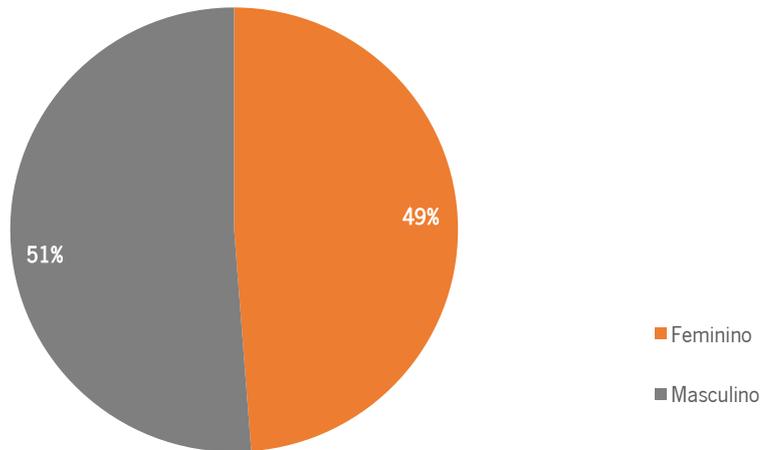
Fonte: Autoria própria

Relativamente ao gráfico 1 verifica-se a taxa de participação dos inquiridos, sendo que é importante salientar, que existem Departamentos onde o número de inquéritos distribuídos foi menor que outros, pelo facto do Departamento ser de menor dimensão. Desta forma, analisando o gráfico verifica-se que foram distribuídos 50 inquéritos no total e respondidos 41.

Dos inquéritos distribuídos, o Departamento da Anodização foi aquele onde os questionários distribuídos foram todos preenchidos, por outro lado, no que respeita ao Departamento de Manutenção foram distribuídos 10 inquéritos e apenas 5 foram devolvidos. É de salientar que no Departamento de Embalagem, sendo este o maior departamento da Empresa, a taxa de participação também foi muito positiva, sendo que no geral, esta participação foi aceite por todos os envolvidos, considerando que a participação foi favorável.

Relativamente ao género dos inquiridos, 51% são do sexo masculino e 49% do sexo feminino. Apesar dos inquéritos terem sido distribuídos aleatoriamente, existem departamentos onde uma grande maioria são mulheres, e outros onde não existem mulheres, e penso que esta distribuição possibilitou uma equidade no que respeita a estas percentagens.

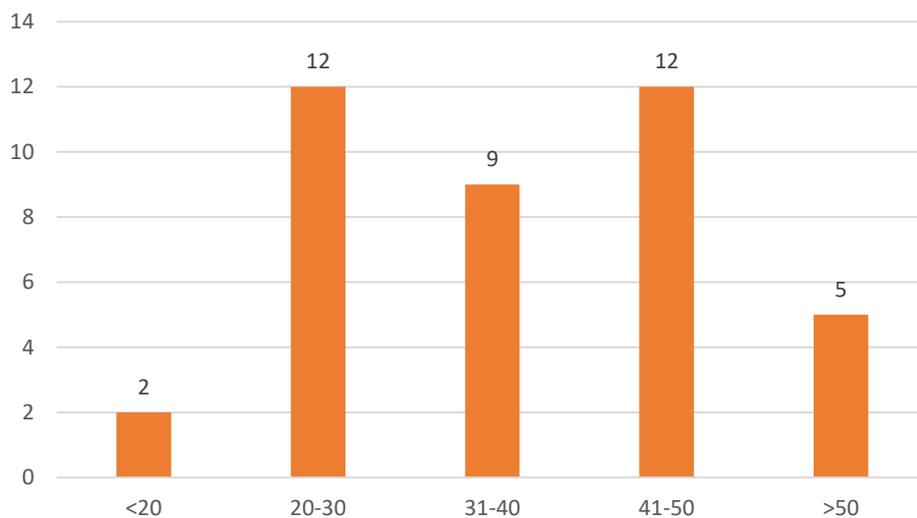
Gráfico 3- Género dos Inquiridos



Fonte: Autoria própria

No que concerne à idade dos inquiridos, pode-se verificar que 12 inquiridos se encontram com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos, e outros 12 entre os 41 e os 50 anos. De seguida, 9 inquiridos possuem idades entre os 31 e os 40 anos, 5 inquiridos têm mais de 50 anos, e por fim, apenas 2 inquiridos possuem menos de 20 anos.

Gráfico 4- Idade dos Inquiridos



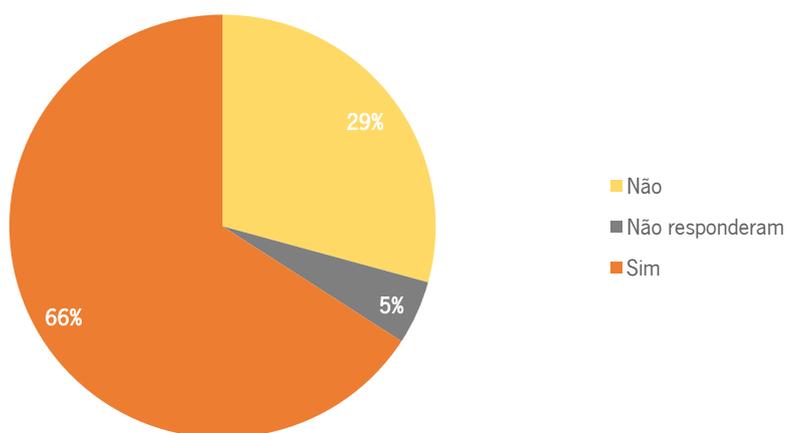
Fonte: Autoria própria

Os inquiridos quando questionados sobre a satisfação com o atual modelo de Avaliação de Desempenho dentro do Grupo Alúmen, a maioria (66%) refere que se encontram satisfeitos, afirmando que a avaliação de desempenho “foca os pontos essenciais que influenciam o nosso desempenho”.

Contudo, 29% dos inquiridos respondeu que não se sentiam satisfeitos, dizendo que desconhecem a avaliação que é feita, pois por vezes sentem que a avaliação não se baseia no desempenho individual de cada um. Os colaboradores admitem que sentem mudanças, mas que não chegam para se sentirem totalmente satisfeitos.

É necessário, antes da aplicação da Avaliação de Desempenho fazer um trabalho de base de explicação sobre a mesma. Este trabalho deve incidir sobre a explicação do que consiste, desconstruir mitos, resolver dúvidas, sendo este trabalho fulcral para o sucesso da sua aplicação, bem como a implicação dos/as trabalhadores/as e trabalhadoras neste processo, tornando-os parte ativa do mesmo.

Gráfico 5- Satisfação com o Modelo de Avaliação de Desempenho



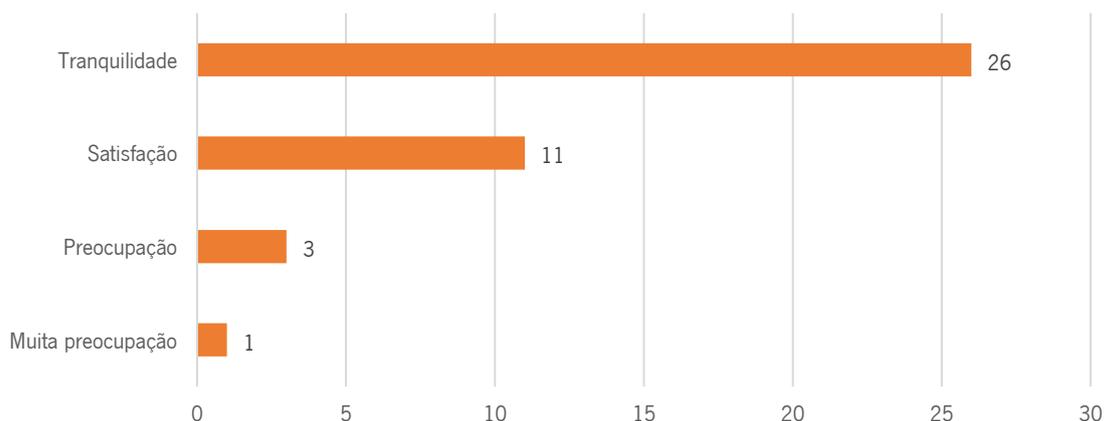
Fonte: Aatoria própria

Relativamente ao facto de o desempenho ser avaliado, cerca de 26 dos inquiridos sentem-se tranquilos, sendo que apenas 3 inquiridos se sentem preocupados pelo facto de serem avaliados, e apenas 1 sente muita preocupação.

Estes dados são satisfatórios, pois é importante que os colaboradores se sintam confortáveis quando deparados com o conceito de “avaliação”. É importante que se desmistifique este conceito, fazendo com que os colaboradores não tenham receio de serem submetidos a avaliação pela chefia.

De referir ainda que existe quem evidencie que a avaliação nem sempre é um processo justo e que não a perspetivam como um processo simples. Os diferentes atores responsáveis pela aplicação e análise dos resultados da Avaliação de Desempenho devem ter noção que existe sempre a possibilidade de serem cometidas injustiças, sendo que estas devem ser reduzidas ao mínimo possível.

Gráfico 6- Sentimento quando é sujeito a avaliação



Fonte: Autoria própria

Passando para a temática da Avaliação de Desempenho aliada às competências, mais concretamente sobre a avaliação possibilitar adquirir e desenvolver competências, consegue-se perceber pelo gráfico 7 que 78% dos inquiridos sente que com o modelo atual de avaliação, conseguem fortalecer e adquirir competências que são essenciais para o exercício das funções dentro do Grupo, mas também no que respeita ao nível pessoal, onde um inquirido dizia que a avaliação de desempenho “Serve para fazermos uma análise às nossas competências”.

A avaliação de desempenho possibilita aos colaboradores perceberem quais as competências que podem melhorar *“se for uma má avaliação vou tentar melhorar onde estive menos bem”*.

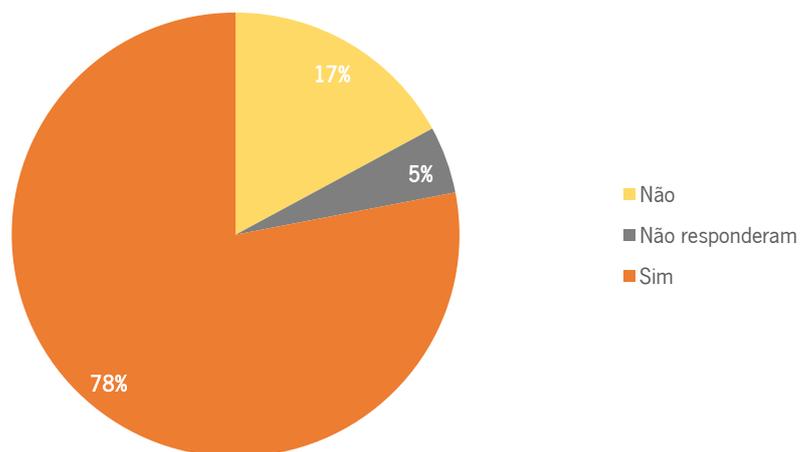
Contudo, 17% dos inquiridos acha que o modelo não lhes proporciona o desenvolvimento e a aquisição de competências, que se deve à falta de feedback da chefia direta ao colaborador.

Alguns inquiridos reforçaram que *“a chefia não me fornece os resultados da minha avaliação, não sei o que melhorar”*, e *“saber o que acham do nosso trabalho é sempre bom para perceber o que temos de mudar, mas isso só seria possível se soubéssemos como somos avaliados”*.

O facto de a grande maioria dos/as inquiridos/as referir que perspectiva com tranquilidade e satisfação o seu desempenho ser avaliado contraria o que está patente a nível biográfico nomeadamente no que refere Caetano (2008) onde afirma que a maioria dos/as trabalhadores/as, aquando a aplicação da Avaliação de Desempenho, ficam apreensivos e alarmados, bastando apenas ouvir a palavra avaliação para ficarem inquietos.

Sendo cada vez mais evidente que o papel da chefia é determinante para o bem-estar dos colaboradores, o feedback sobre o desempenho de cada um é importante, pois é desta forma que a chefia consegue sugerir mudanças no colaborador, mas também o próprio colaborador consegue perceber o que pode melhorar

Gráfico 7- Avaliação de Desempenho como melhoria e aquisição de competências



Fonte: Autoria própria

Relativamente a sugestões das chefias para a frequência dos colaboradores em ações de formação 18 inquiridos responderam que a chefia nunca sugeriu nenhuma formação, enquanto que 15 inquiridos afirmam que as chefias sugeriram.

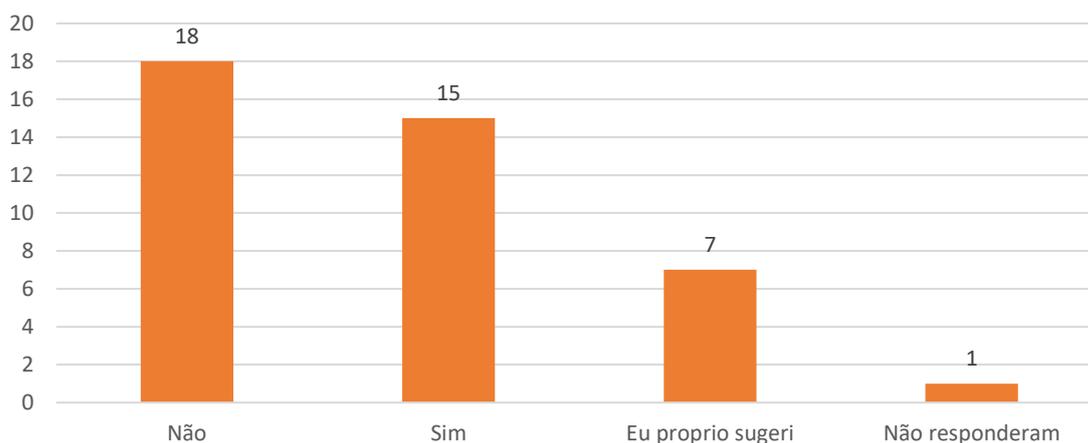
A formação em contexto profissional é importante para obter novos conhecimentos, novas técnicas e acima de tudo para o colaborador estar preparado para o dia a dia. É importante que o colaborador sugira formações, até porque a chefia consegue perceber quais as lacunas do colaborador, é desta forma, que neste estudo em concreto 7 inquiridos afirmam que sugerem a chefia direta a frequência de formações.

Contudo, é visível que a maior parte dos inquiridos afirma que a chefia não sugere a frequência de qualquer tipo de ação de formação, sendo uma lacuna. A chefia deve sugerir melhoria e propor formações, para que desta forma a rentabilidade da sua equipa de trabalho seja melhor. A formação é a estratégia mais eficaz para o aumento da produtividade de uma organização, por vezes os colaboradores podem estar a tentar realizar uma tarefa da melhor forma que sabe, mas os seus conhecimentos podem não ser suficientes, nem adequados. É neste sentido que a formação, pode fazer toda a diferença, rentabilizando o tempo, aumentando a produtividade e adquirir novas competências, tornando-se numa vantagem quer para ele próprio, quer para a empresa.

A formação é no meu ponto de vista o pilar fundamental para que um colaborador e uma empresa se diferencie de forma positiva em relação a outros colaboradores e a outras empresas, para além de dotar o colaborador de ferramentas e conhecimentos, irá também dar-lhe uma sensação de valorização pessoal, que futuramente terá o seu efeito.

Um colaborador sente-se motivado e valorizado, quando tem tendência de retribuir à sua empresa o investimento que lhe foi depositado, e será cada vez melhor a desempenhar as suas funções. Para a chefia sugerir estas formações, pode não ser fácil, contudo esta sugestão poderá acarretar um departamento coeso e uma equipa mais forte.

Gráfico 8- Sugestão da chefia para frequência numa ação de formação



Fonte: Autoria própria

Por fim, é importante perceber se os colaboradores visionam o processo de Avaliação de Desempenho justo ou injusto. 64% dos inquiridos apesar deste processo ser recente, afirmam que

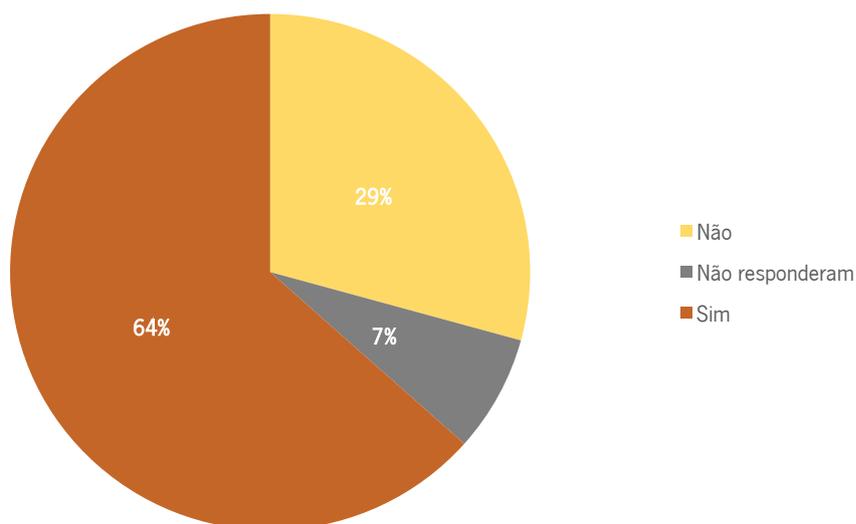
é um processo justo, pois “somos avaliados pelo nosso desempenho, e não como era antes...pela nossa assiduidade” e “não achava justo receber uma nota má, só porque tive uma doença e precisei de faltar”.

A taxa de inquiridos que respondeu que não achava este processo justo, no meu ponto de vista ainda é elevado (29%). Este número diz respeito a desigualdade e a forma como as chefias avaliam “o meu chefe avalia-me pela pessoa que sou fora do trabalho e não pelo profissional que sou” e “ não acho justo ser avaliada por um chefe que não me acompanha” e por fim, “sou avaliado, mas não acho justo não saber a opinião da minha chefia”.

A questão da justiça nos processos de avaliação de desempenho é sempre um tema sensível. Por vezes o que posso achar justo, outra pessoa pode achar injusto e prova disto mesmo são as diversas citações referidas anteriormente, onde 3 inquiridos visionam a palavra de formas diferentes. Para um, a injustiça prende-se com o facto de a chefia não saber distinguir o trabalho com a vida pessoal do colaborador, outro pelo facto de ser avaliado por alguém que não o acompanha no dia-a-dia, outro inquirido sente que a chefia não lhe retribui qualquer tipo de feedback do seu desempenho, e por fim, os colaboradores sentem-se desvalorizados pela chefia.

É importante que os colaboradores recebam sempre um feedback, comparando o desempenho atual com o desempenho passado, assim torna-se possível a chefia conseguir traçar uma trajetória evolutiva do colaborador.

Gráfico 9- Avaliação de Desempenho justa ou injusta



Fonte: Autoria própria

No que respeita aos efeitos da avaliação de desempenho, os inquiridos apontam efeitos positivos e efeitos negativos. Como positivos, os inquiridos afirmam que a avaliação de

desempenho potencia a valorização profissional, uma forma de atingir o sucesso contínuo da empresa, uma forma de melhorar os aspetos menos positivos e por fim, uma forma de perceber o que a chefia pensa e espera.

Por outro lado, também são apontados aspetos negativos, sendo eles uma forma de legitimar despedimentos, e uma forma de controlo.

Em suma, no que respeita à perspetiva das chefias de topo no que respeita a avaliação de desempenho na empresa as opiniões dividem-se, pois para umas chefias o processo de avaliação de desempenho é visionado como um processo de melhoria dos seus colaboradores e conseqüentemente da própria organização, mas também é uma ferramenta que possibilita verificar os aspetos que necessitam de ser melhorados e os pontos onde é necessário apostar em formação. Tal como Sousa et al, (2006, p. 118) afirma, a avaliação de desempenho permite não só medir o contributo de cada um, mas também detetar lacunas no que respeita às competências, apostando no desenvolvimento das mesmas.

Por outro lado, a avaliação de desempenho é vista negativamente na minha opinião, pois é encarada como uma forma de recompensas, sendo elas monetárias. A avaliação de desempenho deve ser encarada como um momento de constante aprendizagem, de partilha, de comunicação, e de evolução. Por vezes, o pensamento de uma chefia influencia toda a opinião dos seus colaboradores. Os colaboradores onde a chefia direta visiona o processo de avaliação de desempenho como algo que acarreta uma recompensa, visionam o processo injusto, ou seja, a forma de pensar da chefia influencia a forma como os colaboradores olham para o processo. Alguns colaboradores olham para a avaliação como uma forma de conflito, de injustiça, e de grande competição.

As chefias que visionam a avaliação de desempenho como um processo formativo, influenciam de igual forma os seus colaboradores, pois estes visionam o processo justo, percebem realmente qual o verdadeiro objetivo e tenta retirar um proveito diferente do anterior.

Os colaboradores no geral sentem-se motivados com o processo, mas na grande maioria está desmotivado, pois não percebem evidentemente a forma como são avaliados e a razão pela qual são avaliados. Os avaliadores destes colaboradores, são as chefias intermédias que trabalham diariamente e lado a lado com estes colaboradores, o que por vezes leva a que estas chefias não se consigam impor, por receio de conflitos.

Estas chefias, nomeadamente as chefias intermédias possuem uma lacuna muito forte, sendo ela a falta de formação e por vezes a falta de acompanhamento. A falta de formação no que

respeita ao processo em si, ou seja, estas chefias sentem dificuldade em explicar o processo, em entender a lógica do processo, quais os objetivos, como devem avaliar, quais os erros que podem cometer, e por vezes, tornam o processo muito rotineiro, tal como diziam as chefias de topo nas entrevistas, este processo acaba por ser um preenchimento de cruzes.

As chefias como avaliadores devem tornar o processo o mais simples possível, possibilitando que este processo seja o mais justo. É importante a aposta da formação, para que se clarifique e se desmistifique o processo de avaliação.

De facto, o grau de importância que se atribui a avaliação de desempenho é diferente de chefia para chefia, e de colaborador para colaborador. Existem chefias que realmente percebem a importância, outros não entendem o objetivo e desta forma, para eles a importância deste processo assume-se de outra forma.

Para os colaboradores, estes percebem, mas têm fortes dúvidas sobre o que advém deste processo, ou seja, depois deste processo não obtém nenhum feedback que lhes possibilite perceber os pontos onde necessitam de melhorar e muito menos percebem a forma como são avaliados.

No que respeita a formação, mais de metade dos colaboradores e das chefias percebem a forte importância que esta assume dentro da empresa, contudo ainda existem colaboradores que salientam que a formação não traz benefícios, pois não visionam resultados.

Destaco que ainda existe um caminho muito longo em todo este processo, que vai sendo melhorado de ano a ano, no geral este processo está bem estruturado, contudo faltam alterações que têm de ser realizadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Análise crítica dos resultados e das implicações

O presente estudo, integrado no Mestrado em Educação – Formação, Trabalho e Recursos Humanos, realizado numa empresa de média dimensão, representou um grande desafio, mas também uma grande aprendizagem.

Ao longo deste estudo foi-me possível aplicar vários conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura, bem como desenvolver e adquirir competências transversais valiosas. O meu desenvolvimento foi fruto da transposição do que foi aprendido em contexto académico, do que chamo a base teórica para posteriormente ser aplicado em contexto prático.

Desta forma, para além de juntar a base teórica e aplicá-la, ainda estive em contacto com o mercado de trabalho, conhecendo uma realidade industrial e a possibilidade de conviver com diferentes atores organizacionais, composto por diferentes pessoas, com visões e perspetivas distintas.

Dentro do seio organizacional, abordei a temática da avaliação de desempenho analisando a forma como esta é perspectivada quer pelos avaliadores quer pelos avaliados. Numa fase inicial procurei perceber o processo de avaliação de desempenho, ou seja, como se desenrola no contexto, e quais as suas influências, no que respeita à organização, às chefias e aos colaboradores.

O modelo de avaliação de desempenho é um processo bastante recente na empresa, daí ser muito importante para a mesma, alguém de fora, isto é, alguém que não está envolvido no processo perceber os pontos que precisa de melhorar. Por vezes, quando estamos dentro de um contexto e dentro de um processo, mergulhamos demasiado, e acabamos por não perceber o que falha, o que pode ser melhorado, e até mesmo, quais as opiniões daqueles que fazem parte deste processo.

Com esta investigação, consegui perceber a visão das chefias quer sejam chefias de topo e chefias intermédias (avaliadores), bem como a perspetiva daqueles que são avaliados.

Inicialmente pensei que não seria fácil obter opiniões, talvez por ser nova e uma pessoa estranha dentro da organização, mas com o tempo consegui perceber que os colaboradores tinham necessidade de falar sobre o assunto, e muitos vinham ter comigo e expressavam o seu agrado ou desagrado relativamente a este tema.

As questões relacionadas com a justiça neste processo mostraram-se um fator que influencia bastante, na medida em que determina como o avaliado aceita os resultados da sua avaliação.

Devemos em primeiro lugar, entender que não existe um processo perfeito onde se avalia o desempenho de cada um de forma eficaz, pois cada pessoa é diferente, cada realidade organizacional é distinta, as diversas componentes avaliativas são distintas, existem diferentes avaliadores, diferentes métodos, formas de trabalhar diferentes e resultados diferentes.

Neste sentido, através deste estudo foi detetada uma necessidade de reajustamento deste processo na empresa, e para além disso, a empresa conseguiu ter a perceção da opinião dos colaboradores em relação ao processo de avaliação.

É possível concluir que no geral os colaboradores e as chefias sentem-se satisfeitos com o modelo atual, afirmando que em cada ano que passa o modelo se encontra cada vez mais estruturado e simplificado, contudo, ainda existem muitas coisas a serem melhoradas, nomeadamente a aposta na formação especialmente dos avaliadores diretos, o feedback que ainda é escasso, e isto deve-se ao facto das chefias e avaliados não se sentirem preparados e com receio de críticas. Outro aspeto que saliento diz respeito, à forma como cada colaborador entende a grande vantagem da avaliação. Para uns, a avaliação é perspectivada como uma forma de melhorar e adquirir competências, possibilitando progredir na carreira, contudo, para outros, a avaliação serve para ganharem uma recompensa monetária o que leva a que haja conflitos e comparações excessivas.

Relativamente aos resultados obtidos, estes revelaram-se bastante satisfatórios, na medida em que foi possível responder às questões de partida, bem como aos objetivos. Como objetivo central e como já referi anteriormente, eu pretendia perceber como é perspectivado o sistema e efetivamente consegui esta resposta. A avaliação de desempenho é perspectivada de diversas formas, porque lá está, estamos a lidar com pessoas diferentes, com formas diferentes de pensar, e com avaliadores diferentes.

Para uns a avaliação é visionada como uma forma essencialmente de melhorar competências profissionais e pessoais, através da aposta contínua da formação, conforme os dados do inquérito e das entrevistas, onde é referido isto mesmo. Por outro lado, este processo ainda é visto com o objetivo de ser recompensado monetariamente, existindo a diferenciação de desempenhos por escalas que acabam por ser monetárias.

A origem de alguns erros neste processo dentro do Grupo por vezes está na forma como é avaliado o desempenho, ou seja, a falta de orientação e formação neste domínio faz com que as pessoas envolvidas introduzam elevados níveis de subjetividade, no que respeita à dificuldade em separar a área pessoal da área profissional. Esta dificuldade pode resultar em avaliações severas e rígidas, onde os resultados acabam por não ser fiáveis o que pode gerar contestações.

Esta investigação mostrou-se importante para que a organização consiga possuir uma noção da perceção do processo de avaliação. Relativamente aos colaboradores, estes também saíram beneficiados, visto que a grande maioria se mostrou satisfeita com o modelo de avaliação, dando sugestões de melhoria e tornaram-se também “voz ativa”. Neste sentido, através do presente estudo foi colmatada uma necessidade presente na empresa, sendo ela, perceber a perceção dos colaboradores relativamente à temática da avaliação.

Para além disto, a empresa também ficou dotada de uma caracterização dos seus colaboradores e chefias, no que concerne ao conhecimento das perspetivas de ambos, por exemplo, se estão satisfeitos, se acham o processo justo ou injusto, se as competências que possuem vão ao encontro das funções, se a formação é um meio importante para colmatar ou desenvolver competências, e por fim, se as chefias sugeriram algum tipo de formação.

Ainda consegui com este estudo, perceber que apesar deste processo ser recente dentro da empresa, no geral é um processo muito bem estruturado e com uma estratégia bem definida pela Administração e pelo Departamento de Recursos Humanos. Isto mesmo se deve ao facto de o Grupo Alúmen acompanhar a mudança de paradigma que tem existido no que respeita à gestão, onde são incorporados fatores motivacionais, sendo a realização pessoal e a promoção importantes.

No que respeita às questões de partida e aos objetivos, consegui os dados que pretendia, e também propor melhorias para a própria empresa.

Estudar a Avaliação de Desempenho numa organização específica, sendo ela a transformação de alumínio, e sendo esta empresa considerada uma média empresa, não foi uma tarefa fácil, e desta forma não consegui cumprir uma tarefa que gostava. A dimensão da empresa, não me permitiu abranger o estudo a todos os colaboradores, nomeadamente os da área fabril. Primeiro porque, o número total de colaboradores varia muito, pois existem trabalhadores que possuem contratos temporários, e depois, porque o pouco tempo não me permitiu.

Sendo esta empresa uma referência, os seus colaboradores são perspectivados como recursos fundamentais, acreditando que as competências, as capacidades, as aptidões, e os talentos são valorizados.

O presente estudo pode ter continuidade no futuro, abrangendo todos os colaboradores da empresa, como colaboradores da área fabril, chefias, coordenadores, encarregados, quadros superiores, administrativos, etc., de forma a perspetivar um panorama geral do processo.

O processo de avaliação de desempenho nunca se pode considerar totalmente perfeito, existem por vezes erros que são cometidos sem que os envolvidos se apercebam, porque como estão tão envolvidos no processo por vezes, acaba por passar despercebido.

Tal como volto a referir, não existe um modelo perfeito, pois estamos a lidar com pessoas e as pessoas não são totalmente perfeitas. É necessário que o processo nunca estagne, e evolua quer com as mudanças de paradigmas, com as mudanças de mercado, com o próprio crescimento da empresa, mas acima de tudo que evolua com a própria evolução daquilo que é considerado o motor de toda a empresa: as pessoas!

5.2 Evidenciação do impacto do estágio: a nível pessoal, a nível institucional e a nível de conhecimento na área de especialização

O estágio dentro da Empresa Alúmen quer a nível pessoal, profissional e académico possibilitou-me uma oportunidade única de me aproximar e contactar com a realidade do mercado de trabalho. Quando saímos da universidade, por vezes o mercado de trabalho parece-nos uma realidade assustadora, cheia de responsabilidades e incertezas. Contudo por outro lado, é uma realidade cheia de desafios, de oportunidades, de aprendizagem, e sobretudo de crescimento.

Este estágio foi sem dúvida uma oportunidade que me possibilitou desenvolver e fomentar conhecimentos na área de Recursos Humanos e Formação. A minha participação e intervenção no Departamento de Recursos Humanos foi um caminho desafiador, pois durante este processo a Administração da Empresa colocou-me um desafio, o qual foi aceite com dedicação e empenho. Assumi a responsabilidade total pela Gestão da Assiduidade de todos os colaboradores do Grupo, bem como a gestão de banco de horas, horas extra, baixas médicas, acidentes de trabalho e lançamento de férias.

Ao longo do processo cresci interiormente e profissionalmente, através de todas as atividades, tarefas e com todas as experiências partilhadas com o grupo de trabalho. Entendi os princípios do mundo do trabalho, a exigência da responsabilidade, do pensamento crítico, da comunicação, do profissionalismo e resolução de problemas.

5.3 Atividades realizadas ao longo do estágio

Ao longo do estágio realizei diversas funções/atividades ligadas à Gestão de Recursos Humanos que se mostraram úteis para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. No primeiro dia de trabalho foi-me dada a conhecer a organização, o seu funcionamento, os valores, missão e visão que sustentam a sua atuação. É também neste dia que se estabelece o primeiro contacto com as pessoas com quem vamos trabalhar.

Na primeira semana que entrei, tive 1 semana de formação e integração. Foi-me dado o Manual de Acolhimento, fui apresentada a todos os colegas que me acompanharam neste percurso, e durante 2 dias estive com cada responsável de cada secção numa visita guiada a todos os departamentos. Isto possibilitou-me conhecer as diversas atividades da empresa, tal como contactar de perto com os colaboradores e chefias da empresa.

Nos restantes 3 dias da semana de acolhimento, estive “no terreno”, isto é, estive fora da empresa com três comerciais e possibilitou-me conhecer o vasto leque de produtos da empresa. Estive em contacto com 3 áreas de comercialização diversificadas, uma ligada à parte das serralharias, outra ligada à arquitetura e, por fim, outra ligada com indústrias como por exemplo o ramo automóvel.

Posto isto, na semana seguinte foi quando comecei definitivamente a minha investigação no Departamento de Recursos Humanos. Concomitantemente, foram efetuadas diversas atividades no contexto real de atuação de estágio, atividades estas concretizadas no Departamento de Recursos Humanos, nomeadamente:

5.3.1 Realização de um Mapa Comparativo da Descrição de Funções:

Este Mapa Comparativo surgiu da necessidade do Departamento de Recursos Humanos de perceber quais as competências Técnicas de cada Função do Grupo avaliadas no Formulário de Avaliação de Desempenho do Grupo e quais as competências que estavam presentes para cada função na Matriz de Competências. Com esta tarefa o Departamento de Recursos Humanos, conseguiu perceber que existia uma Matriz de Competências que delineava diferentes competências para cada função, e que na avaliação de desempenho estavam a ser avaliadas outras competências, não estando interligadas.

Esta tarefa possibilitou uniformizar todas as competências existentes, bem como no processo de avaliação de desempenho todas as competências avaliadas foram ao encontro da Matriz de Competências.

5.3.2 Participação na Distribuição das Regras Produtivas dentro do Grupo:

A Administração, o Departamento de Controlo de Gestão e Melhoria Contínua, o Departamento de SHST, Responsáveis de Produção juntamente com o Departamento de Recursos Humanos delinearão regras produtivas, devido ao desvio comportamental de alguns colaboradores da Empresa. O objetivo destas regras foi zelar pela segurança de todos os colaboradores do Grupo.

Eu tive a oportunidade de participar em reuniões onde foram decididas as regras, e posteriormente estive em todas as secções e diversos turnos onde também distribuí um folheto a cada colaborador. Esta atividade tornou-se uma mais valia pois foi o primeiro contacto com os colaboradores da área produtiva.

5.3.3 Melhoria do Questionário de Avaliação da Satisfação do Colaborador:

Das atividades que mais gostei de desempenhar e aquela onde o Departamento de Recursos Humanos me deu total autonomia, está relacionada com a melhoria do Questionário de Avaliação da Satisfação do Colaborador. (Apêndice 4 e Anexo 6) O Questionário antigo estava em execução há 3 anos, sendo melhorado pelo meu acompanhante de estágio aquando a sua entrada na empresa, contudo precisava de atualizações.

O Questionário de Avaliação da Satisfação do Colaborador abrange um conjunto de temas relativos ao modo como cada colaborador percebe a organização, neste sentido acrescentei temáticas que achei pertinentes e atuais no seio da organização.

Relativamente às diversas temáticas, introduzi alterações que me permitiram ter uma abordagem mais específica em alguns temas estratégicos para a Organização. Abordei com mais precisão a Satisfação com as Condições de Trabalho; a Segurança Higiene e Saúde no Trabalho; Informática e Equipamentos bem como o nível de Satisfação com os Serviços. Pela primeira vez, foi feita uma avaliação mais específica do Estilo de Liderança, repartindo a Avaliação pelas Categorias existentes (Administração; Responsável Secção; Encarregado de Secção e Coordenadores de Turno). Como novas temáticas introduzidas, foram inseridos os seguintes temas: o Envolvimento ativo dentro do Grupo e a Diversidade e Assédio.

Em suma, mantive algumas temáticas do questionário anterior, modificado a linguagem e acrescentado opções de resposta diferentes, mas acrescentei outras temáticas relacionadas com a satisfação do colaborador com o desenvolvimento da carreira e das competências, o envolvimento ativo dentro do grupo, os níveis de motivação e por fim, a temática da diversidade e assédio.

Esta atividade foi gratificante para mim, pois senti-me útil neste processo que mostrou ter muito sucesso. Para a empresa, possibilitou a construção de uma estratégia de gestão de pessoas apostando na melhoria contínua.

5.3.4 Criação de Template-Descritivo de Funções do Encarregado de Proteção de Dados

Outra tarefa que também realizei em contexto de estágio com auxílio do meu acompanhante de estágio, foi a criação do Template para o Descritivo de Funções (Anexo 2), nomeadamente para o Encarregado de Proteção de Dados. Para tal, utilizei um exemplo de Template já existe, onde coloquei a missão, as principais responsabilidades, as competências requeridas e os requisitos para a função.

5.3.5 Ideias para o Plano de Atividades do Grupo para 2019

Esta atividade consistiu em colocar num ficheiro criado pelo Departamento de Recursos Humanos ideias para o Plano de Atividades, que seguidamente foram para validação da Administração. Neste ficheiro coloquei o nome da atividade, o seu planeamento, os recursos necessários, e a intenção/objetivo.

5.3.6 Gestão da Assiduidade

A maior atividade que realizei durante o meu estágio, tornando-se um desafio enorme e de grande responsabilidade, prendeu-se com a Gestão de Assiduidade dos colaboradores do Grupo. Esta atividade possibilitou-me uma aprendizagem muito significativa numa área mais administrativa de Gestão de Recursos Humanos, onde fazia a gestão e classificação de faltas e justificações, mudanças de horários e departamentos/secções, marcação de férias, gestão de banco de horas e horas extra e inserção, baixas/acidentes de trabalho, cartões de picagens dos novos colaboradores admitidos e inserção desses mesmos colaboradores no programa de gestão de ponto e outro programa interno da organização.

5.4 Propostas de melhoria

Na minha opinião, a avaliação de desempenho deve assentar em dois momentos relevantes, analisar o passado e analisar o futuro. No que toca à análise do que ficou para trás é importante ter em conta o cumprimento ou não dos objetivos propostos, as dificuldades que cada colaborador teve para atingi-los, os aspetos em que cada um teve sucesso, analisar as competências que ainda podem ser melhoradas ou adquiridas, e quais os pontos de destaque demonstrados. Desta forma, torna-se importante perceber as atitudes e a motivação de cada colaborador dentro de uma equipa, e até mesmo dentro da organização. Por sua vez, ao se visionar

o futuro, é importante que o Grupo, defina, por exemplo desafios motivadores para o próximo ciclo, quais as medidas de desenvolvimento que podem contribuir para a melhoria e aquisição de novas competências.

A parte importante de todo este processo, na minha opinião encontra-se ainda oculta, estando ligada ao aspeto não formal do processo da gestão de desempenho, cuja importância está na intenção construtiva com que a chefia acompanha a sua equipa e na humildade com que as equipas devem abordar o facto de serem avaliados diariamente, e perceberem que podem crescer e progredir.

No Grupo, este processo de avaliação deve ser encarado como uma dinâmica constante de ajuda, de cumplicidade e de orientação por parte das chefias com a sua equipa. Este é no meu ponto de vista, a chave mais importante. A avaliação ainda é encarada como um processo meramente formal, mas, torna-se tão útil quando este momento formal se torna desnecessário, isto é, quando as chefias assumirem de forma responsável o seu papel, e percebe que a sua primazia é conseguir acompanhar e despertar o desenvolvimento de cada colaborador.

Isto mesmo é uma tarefa que deve estar na agenda diariamente, começando por dar feedback honesto e sempre baseado em exemplos verdadeiros, com o objetivo de contribuírem para que tanto o elogio ou a crítica dada a cada colaborador seja coerente e construtiva.

Não descartando o momento formal de todo este processo, este torna-se relevante para a definição de objetivos e para a definição de metas de desenvolvimento, contudo, falta ainda no dia-a-dia não estarem estabelecidas relações de confiança entre chefias e equipas, e por sua vez, os assuntos quando não são abordados com honestidade e frontalidade, e as chefias não conseguirem transmitir as suas boas intenções, a avaliação pode trazer surpresas que são dificilmente resolvidas dentro do terreno.

Em todo o processo de avaliação de desempenho dentro do Grupo a formação é essencial, segundo Bilhim (2006, p.266) existem “dois tipos de formação indispensáveis para garantir a eficácia de um programa: primeiro, focalizado na exatidão do registo do que é visto e, segundo, sobre o modo de como é dado o feedback e de fixar metas e objetivos de desempenho”.

A formação está totalmente desalinhada com a prática constante de feedback, sendo importante para que o processo resulte. Falta mais formação às chefias intermédias, para que estes percebam como deve ser o processo avaliativo e a forma como devem realizar uma avaliação mais exata e possível, tornando-se fundamental que as chefias de topo acompanhem este processo de perto.

A formação oferece, um espaço para discussão da realidade organizacional, que pode levar as chefias e colaboradores a retirarem proveitos pessoais e profissionais.

No que respeita ao momento da entrevista de avaliação de desempenho, visto como um fator importante neste processo, pois é a partir deste que se pode perspetivar o futuro, esta entrevista não deverá ser realizada uma vez por ano, mas sim ao longo de todo o processo avaliativo. Nesta entrevista a chefia deve dar a conhecer ao colaborador um feedback sincero sobre o seu desempenho, quais os pontos onde pode melhorar e os pontos fortes, possibilitando ao colaborador dar a sua opinião. De seguida é importante que ambos procurem encontrar soluções para que no próximo processo de avaliação seja melhor.

Por vezes, em organizações de grande dimensão o acompanhamento das entrevistas não é uma tarefa fácil, ou porque as chefias não se sentem preparadas ou porque por vezes se sentem muito inseguras, gerando por vezes medo de fornecer o feedback necessário. As críticas por vezes não são muito aceites pelo avaliado o que pode gerar conflitos.

Para se evitar este erro é fundamental fornecer sempre um feedback claro e honesto. Para o avaliado é importante perceber a sua avaliação, desta forma o avaliador deve estar preparado para apresentar resultados, e que o avaliado saia da entrevista sem dúvidas, e acima de tudo motivado. O avaliador, durante a entrevista não deve esquecer que o avaliado possui objetivos individuais, devendo ser encarado pelo avaliador como uma pessoa singular, distinta de todos os outros colaboradores, não esquecendo que o seu desempenho deve ser avaliado sempre em função da tarefa que executa diariamente.

Em suma, as propostas de melhoria que deixo ao Grupo Alúmen no que respeita ao processo de Avaliação de Desempenho prendem-se com:

- Maior envolvimento dos órgãos de chefia (topo e intermédias) antes de todo o processo de Avaliação de Desempenho, com o objetivo de os integrar num acordo sobre as expectativas, as diversas fases do processo, o que avaliar, a forma como deve ser feita a avaliação e os erros a evitar. Esta melhoria pode permitir uma mudança significativa, no que respeita à forma como os avaliadores e avaliados irão perspetivar a avaliação.
- Um balanço depois de todo o processo de avaliação, juntando a Administração do Grupo, o Departamento de Recursos Humanos e as chefias, de forma a perceber a realidade de todo o processo, o feedback, e os aspetos que devem ser evitados e

onde deve ser realizado um levantamento de sugestões e discussão dos assuntos mais importantes.

- Divulgação dos resultados, para que os avaliados percebam onde precisam de se desenvolver. Era importante que todos os colaboradores conseguissem ter uma ideia dos resultados gerais da empresa, mantendo sempre o anonimato dos dados.
- Aposta crescente na formação, especialmente aos avaliadores, com o intuito de ficarem preparados para o desenrolar do processo.
- Informar os colaboradores, sobre o processo, desenvolvimento, conteúdo da avaliação, entrevista e conteúdo, de forma a que estes percebam porque são avaliados.
- Construir com base no Processo de Avaliação de Desempenho, um Processo de Gestão de Carreiras, com vista a identificar os diversos talentos existentes na empresa, com o lema de colocar as pessoas certas nos lugares certos.
- Determinar Planos de Formação direcionados para Planos de Desenvolvimento Individual. Este Plano possibilita a organização sistematizar diversas ações a serem tomadas, de forma a que o colaborador conquiste um determinado objetivo pessoal e profissional. Ou seja, no fundo seria criar um “BI” do colaborador para que ele chegue onde gostaria de chegar. Para isto, o colaborador terá que sair por vezes da sua zona de conforto, mas também possibilita ao colaborador um autoconhecimento enorme no que respeita às suas competências.
- Aposta no desenvolvimento não só formações, mas em partilhas de experiências, saberes e conhecimentos.
- Aposta em formações, mais concretamente direcionadas para chefias intermédias, nomeadamente formações nas áreas da gestão de conflitos, liderança, gestão de equipas, modelos de feedback e estratégias de acompanhamento.
- Aposta em formações, direcionadas para os colaboradores da área fabril nomeadamente formações relacionadas com o trabalho em equipa, motivação, psicologia do sucesso e gestão de conflitos.
- Relativamente as chefias de topo, saliento a aposta em formações sobre a gestão de conflitos, estratégias de acompanhamento e coaching.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

Afonso, A.J., & Estêvão, C.V (1992). *A avaliação no contexto organizacional da empresa e da escola. Fragmentos de percursos comparados. Revista Portuguesa de Educação, 5 (3), 81-103.*

Afonso, A. (1998). *Políticas educativas e avaliação educacional*. Braga: Instituto de Educação da Universidade do Minho.

Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação* (1 ed.). Vila Nova de Famalicão: Fundação Manuel Leão.

Almeida, F. (1996). *Avaliação de desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hil.

Almeida, H. (2009). *Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas*. Braga: Universidade do Minho.

Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais: estudo elaborado no gabinete de investigações sociais*. (5ªed.). Lisboa: Editorial Presença.

Mendes, R. (09 de Julho de 2013). *O que é a gestão de Competências*. Obtido em Maio de 2019 de Jornal de Economia: <http://jornaldeeconomia.sapo.pt/gestao/modelo-de-gestao-por-competencia>.

Alves, M.G., & Azevedo, N.R. (2010). *Investigar em Educação. Desafios da construção de conhecimento e da formação de investigadores num campo multireferenciado*. Caparica: Universidade Nova de Lisboa, FCT/UIED.

Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: um guia prático e crítico*. Porto: Asa.

Alves, R. (2004). *Tecnologias de informação e gestão de pessoas, in Recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Alves, R. (2008). *Conceito e práticas de coaching: novas perspectivas no desenvolvimento de pessoas*, in RH 21: Editora RH.

André, M. E. (2005). *Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional*. Brasília: Liber Livro Editora.

Bryman, A.; Bell. E. (2006). *Business research methods* (2ª ed). Oxford: Oxford University Press

Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.

- Bassey, M. (1999). *Case study research in educational settings*. Buckingham: Pat Sikes.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação. Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação* (3ª ed.). Lisboa.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. (2ª ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP.
- Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora
- Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A. (2003). *Administração de recursos humanos*. (12ª Edição). São Paulo: Thomson.
- Brandão, A.; Parente, C. (1998). *Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso Português*. Publicado: Revista Organizações e Trabalho, nº 20.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*, in Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional. Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Caetano, A.; Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ªed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: Conceitos, metáforas e práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J. (1997). *Humanator, recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardim, J. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. ISCSP
- Carvalho, R. E. (1998). *A nova LDB e a educação especial*. Rio de Janeiro: WVA.

- Casa-Nova, M. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento. Reflexões críticas a partir de uma investigação com ciganos portugueses*. Lisboa: ACIDI.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2010). *Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M., & Custódio, P. (2010). *Perspetiva geral para um modelo de Intervenção*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (1993). *Recursos Humanos – Eis a questão*. (2ª ed.). Lisboa: IAPMEI
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração*. S. Paulo: Makron Books
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2008) *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos*. São Paulo: Atlas.
- Cooper, R. (1991). *A chefia e o desempenho profissional. Novas estratégias para maximizar a sua eficácia profissional e obter vantagem competitiva*. Sintra: Edições CETOP.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação Profissional em Portugal: Do Levantamento de Necessidades à Avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M.; Rego, A. Cunha, R; Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, R. (2000). *A gestão de recursos humanos na estratégia da empresa*. Lisboa: IEFEP.
- Dias, J. (2004). *Organizações modernas. O factor humano*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Esteves, T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário Português*. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

- Fernandes, A & Caetano, A. (2002). *A avaliação de desempenho in Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Ferreira, A.B.H. (1988). *Novo Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Godoy A.S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de empresa.
- Gomes, J. F. et al. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do capital Humano*. (3ªed.) Lisboa: Edições Sílabo
- Hadji, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo. Das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora.
- Haguette, T. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. (5ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Keating, J. (2002). *A natureza da função de gestão de recursos Humanos in Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Kenneth B. e Spencer. J. (1982), *O gestor num Minuto*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Lüdke, M. & André, M.E.D.A (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Maddux, R. (2001). *Avaliação de desempenho. Guia prático para uma a avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. Lisboa: Monitor- Projectos e Edições, Lda.
- Marras, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. (3ª ed.). São Paulo: Futura.
- Marras, J., Lima, M. Tose, S. (2012). *Avaliação de desempenho Humano*. Brasil: Elsevier Editora.
- Morgado, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Porto: De Facto Editores
- Neves, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas in Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.
- Oliveira, O. (2012). *A Avaliação de Desempenho num Modelo de Gestão por Competências. Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Pacheco, J. (1998). *A avaliação da aprendizagem*. In L. Almeida e J. Tavares (org.). *Conhecer, aprender e avaliar*. Porto: Porto Editora.

Peralta, H. (2018). *Se uma empresa precisa de Recursos Humanos e não os trata bem, então ela está a dar cabo do seu próprio negócio*. Obtido em Junho de 2019 de web site Visão:<http://visao.sapo.pt/atualidade/entrevistas-visao/2018-04-29-Se-uma-empresa-precisa-de-Recursos-Humanos-e-nao-os-trata-bem-entao-ela-esta-a-dar-cabo-do-seu-proprio-negocio>

Peretti, J. M. (2004). *Recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e C., M., Rego, A., Campos e C., R., Cabral- Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: RH Editora.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional: Teoria e prática*. Lisboa: Sílabo

Robert M. (2001). *Avaliação de Desempenho: Guia prático para uma avaliação de desempenho mais produtiva e positiva*. Editora: Monitor.

Roberts, G. (2003). *Employee Performance Appraisal System Participation: A technique that works*. Public Personnel Management.

Rocha, J. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Russo, C. I. R. R. (2017). *Avaliação de desempenho: estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais* (Tese de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal). Obtido em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19938/1/MGR%20%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20Final.pdf>

Saint-Georges, P. (1997). *Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económico, social e político in Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva

Sotomayor, A. (2007). *Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional*, in *Revista Universo Contábil*, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P.; Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel

Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resources*. Harvard Business Review.

Verma, Gajendra & Mallick, Kanka (1999). *Researchin Education: perspectives and techniques*. Londron: Falmer Press.

Yin, R.K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICES

Apêndice 1- Guião da Entrevista (Semiestruturada): Chefias do Grupo Alúmen

Esta entrevista tem como principais objetivos:

- a) Compreender como é realizada a Gestão de Desempenho na empresa;
- b) Importância desta para a melhoria das competências ou aquisição de novas competências;
- c) Perceção dos seus colaboradores em relação a Gestão de Desempenho;
- d) Pertinência da formação para desenvolver e adquirir novas competências;

Tópico 1- Processo de Gestão de Desempenho

1. Na empresa, como é realizada a Gestão de Desempenho?
2. Para si, qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?
3. Qual é a sua opinião sobre a-Gestão de Desempenho?

Tópico 2- Sistema de Gestão de Desempenho e melhoria de competências

4. Considera importante o Sistema de Gestão de Desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

Tópico 3- Gestão de Desempenho e Formação

5. A formação pode ser um meio importante para colmatar ou desenvolver determinadas competências?

Tópico 4- Perceção sobre o Sistema de Gestão de Desempenho

6. Relativamente aos colaboradores que possui sob sua responsabilidade, eles percebem realmente qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?
7. Qual a sua perceção sobre a opinião que os colaboradores têm em relação à Gestão de Desempenho?
8. Sente que os colaboradores olham para a Gestão de Desempenho como forma de melhorar competências e conseqüentemente de desenvolvimento pessoal e profissional?

Tópico 5- Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

9. Mudaria alguma coisa no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa?

Apêndice 2- Transcrição das Entrevistas Chefias do Grupo Alúmen

Entrevistado A

Tópico 1- Processo de Gestão de Desempenho

1. Na empresa, como é realizada a Gestão de Desempenho?

R: Eu sou o responsável direto, pode ser de chefe de turno, de um responsável de seção, e a avaliação de desempenho é da responsabilidade do responsável da área de uma seção. Por exemplo, eu sou responsável pela Anodização. No caso da Anodização, temos um encarregado e chefes de turno, quem avalia 40 ou 50 colaboradores? Normalmente é o chefe de turno juntamente com o encarregado, e eu valido.

2. Para si, qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Se virmos a gestão de desempenho individualmente, conseguimos perceber melhor a realidade de uma seção e desta forma como responsável consigo tomar as medidas necessárias para melhor cada colaborador. Consigo perceber quais as competências, se cumprem ou não os requisitos, ou as práticas e tomar as medidas necessárias. Para o colaborador é importante saber que está a ser avaliado, que o que faz será reconhecido, e se não for, terá que melhorar.

3. Qual é a sua opinião sobre a-Gestão de Desempenho?

R: A mesma que referi anteriormente.

Tópico 2- Sistema de Gestão de Desempenho e melhoria de competências

4. Considera importante o Sistema de Gestão de Desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

R: Sim, é isso mesmo. É saber, se o meu colaborador está apto ou não para exercer a sua função, e caso não esteja a formá-lo para tal.

Tópico 3- Gestão de Desempenho e Formação

5. A formação pode ser um meio importante para colmatar ou desenvolver determinadas competências?

R: Sem duvida! Acho que estamos longe para a dimensão da empresa, mas nos últimos tempos, em termos de formação, temos vindo a apostar mais, não suficiente, mas apostamos bastante. Apostamos em formação em empilhadores, pontes, algumas ações de sensibilização, e muitas vezes formação em contexto de trabalho. Mas faz falta formação em muitas áreas, a nível dos responsáveis, existem, mas deviam apostar mais.

Tópico 4- Perceção sobre o Sistema de Gestão de Desempenho

6. Relativamente aos colaboradores que possui sob sua responsabilidade, eles percebem realmente qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Tentamos que eles percebam, mas não garanto na totalidade que percebam. Grande parte não entende, quando se fala em desempenho, eles pensam em dinheiro. Isto vai dar origem a que tenhamos um prémio, e não olham para a avaliação como melhoria de competências, ter um desempenho bom, de puder subir de carreira, e não pensam porque estão a assumir uma função e não podem exercer um cargo de responsabilidade.

7. Qual a sua perceção sobre a opinião que os colaboradores têm em relação à Gestão de Desempenho?

R: Já referi anteriormente, muitos pensam só no dinheiro.

8. Sente que os colaboradores olham para a Gestão de Desempenho como forma de melhorar competências e conseqüentemente de desenvolvimento pessoal e profissional?

R: Eu acredito que alguns colaboradores olham para a avaliação como forma de melhorar as suas competências e de se desenvolverem a nível profissional e pessoal, mas grande parte não vê isto. Talvez por se falar em gestão de desempenho e competências, é um processo recente. Os responsáveis olham para a avaliação e pensam nos colaboradores, pensamos que fazemos isto para ter conseqüências positivas para os colaboradores.

Tópico 5- Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

9. Mudaria alguma coisa no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa?

R: A avaliação deve ter uma conseqüência, e até a data não vejo grandes efeitos. Por vezes os colaboradores não entendem a mensagem.

Entrevistado B

Tópico 1- Processo de Gestão de Desempenho

1. Na empresa, como é realizada a Gestão de Desempenho?

R: Eu sou o chefe de duas seções sendo elas o Corte e Maquinação e a Embalagem. No caso do corte e maquinação, existe um encarregado e os colaboradores. Este ano a avaliação reflete o ano transato. Visto que existe um encarregado, eu dei a liberdade de ele avaliar os colaboradores. Ele fez esse inquérito, e em conjunto vimos os formulários, alteramos alguns aspetos e de seguida passei essa informação aos encarregados. No meu caso, para além de auxiliar o encarregado, também o avaliei. Agora temos a fase da entrevista presencial. Na embalagem, temos duas encarregadas em cada turno. Dei também essa liberdade. Elas dividiram um turno em duas partes, e cada uma ficava com uma metade. No fim de preencherem os formulários, elas recolheram e eu analisei e fiz algumas anotações. Eu neste caso também fiz a avaliação das encarregadas, e para além delas, também avaliei o meu adjunto e o administrativo.

2. Para si, qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: A gestão de desempenho pressupõe a avaliação de um período de tempo, dentro de uma matriz e de uma função daquilo que se pretende. As funções foram redefinidas e fomos de encontro ao que pretendemos. Dentro de patamares avaliamos, e a avaliação deve representar sempre a “justiça” daquilo que o colaborador fez ao longo do ano. Na empresa não havia uma matriz e uma possibilidade de avaliar para vários pontos da função que cada um desempenhava e era uma avaliação geral para todos o que tornava o processo injusto.

3. Qual é a sua opinião sobre a Gestão de Desempenho?

R: Este ano notei uma melhoria, na questão da equidade e da justiça para todos. A dificuldade, é face a uma avaliação conseguimos perante o colaborador, explicar o porquê ou não dele ter uma determinada classificação. Para mim existem pontos que devem ser melhorados, para mim entre as competências e as funções, os níveis devem ser estabelecidos mediante o tipo de função que cada pessoa executa, ou seja, mediante a pirâmide da empresa, um encarregado deve ter para mim níveis diferentes de um operador. Por exemplo um A de um encarregado, não deve ser igual ao A de um operador. Isto foi o reflexo da última avaliação, onde existiu um descontentamento,

nomeadamente das chefias e das chefias intermedias. Um A de um encarregado, pode por vezes ser um D de um operador, até porque são funções diferentes, com exigências diferentes. O reflexo desta última avaliação, levou ao descontentamento das chefias de topo e das chefias intermédias.

Tópico 2- Sistema de Gestão de Desempenho e melhoria de competências

4. Considera importante o Sistema de Gestão de Desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

R: Sim, isto pode ser uma forma de acicatar as pessoas a terem um desempenho melhor e um incentivo, neste caso um incentivo: o prémio.

Tópico 3- Gestão de Desempenho e Formação

4. A formação pode ser um meio importante para colmatar ou desenvolver determinadas competências?

R: Claro que sim!

Tópico 4- Perceção sobre o Sistema de Gestão de Desempenho

5. Relativamente aos colaboradores que possui sob sua responsabilidade, eles percebem realmente qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Não! Estamos numa fase muito recente. O prémio não refletiu a avaliação de desempenho. Para mim deveria ter sido feita uma explicação de todo este processo a toda a gente, de forma a que as pessoas tivessem uma noção básica.

6. Qual a sua perceção sobre a opinião que os colaboradores têm em relação à Gestão de Desempenho?

R: Se de facto eles tiverem uma ideia concreta e simples daquilo que é pretendido, que a partida é para beneficiar, e para corresponder ao que eles fizeram ao longo do ano.

7. Sente que os colaboradores olham para a Gestão de Desempenho como forma de melhorar competências e consequentemente de desenvolvimento pessoal e profissional?

R: Sim, ou seja, era importante que isso fosse verdade, e que sentissem motivação para cumprir o que fui proposto. Até eu, existem dias melhores e piores, e diariamente não pensam que esta semana trabalho para o B, mas para a semana para o A, mas as pessoas devem sentir motivadas e conseqüentemente isso acarreta um resultado final, que a partida será o melhor.

Tópico 5- Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

8. Mudaria alguma coisa no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa?

R: Pequenas coisas, para mim e visto que tenho uma secção grande, eu tento criar condições para que não haja injustiças, para que a avaliação seja o reflexo do que a pessoa é e fez.

Entrevistado C

Tópico 1- Processo de Gestão de Desempenho

1. Na empresa, como é realizada a Gestão de Desempenho?

R: A gestão de desempenho é feita anualmente, relativa ao ano anterior. É feita através de chefias diretas, isto é, na hierarquia e no organigrama, cada responsável têm os seus subordinados. A avaliação é feita no momento, e isso na minha opinião, deveria de ser ao longo do ano. Poderíamos ter um “BI” do colaborador que estamos a avaliar, porque sinceramente, avaliar momentos de um ano não é fácil, e por vezes podemos esquecer de certos aspetos. Para além deste “BI”, até ao momento tínhamos uma grande falha, onde não tínhamos meio de consultar certos pontos que eram avaliados, como a assiduidade, a pontualidade, e estamos a trabalhar nesse sentido. De resto, é feita essa avaliação, que é feita de cada um, no momento, baseado no formulário que existe, estando a avaliar essencialmente competências, por função e com os critérios que estão definidos. Eu pessoalmente, quando estou a avaliar, dou sempre oportunidade de melhoria, ou seja, muito dificilmente dou pontuação máxima.

2. Para si, qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Para mim é perceber quais os pontos que precisam de melhoria, mas também os pontos onde temos que reforçar formação. Precisamos de formações em contexto de team building! No meu departamento sinto a necessidade de desenvolver muito trabalho em equipa, os colaboradores por vezes não têm a noção do que é trabalhar em equipa, espírito de interajuda, o bom relacionamento, ou

seja, quanto melhor forem as equipas no terreno, na gestão de fábrica, o trabalho corre melhor. Ter colaboradores motivados, também faz com que o trabalho corra melhor!

3. Qual é a sua opinião sobre a Gestão de Desempenho?

R: Neste momento têm vindo a melhorar, começou muito básica como fazer umas “cruzinhas” e muitas vezes não tínhamos acesso a alguns pontos aos quais íamos avaliar. Temos trabalhado no sentido de melhorar. Os próprios colaboradores já começam a sentir o porquê da avaliação, ou seja, começam a sentir no dia a dia a importância de serem avaliados e isso motiva-os para serem melhores.

Tópico 2- Sistema de Gestão de Desempenho e melhoria de competências

4. Considera importante o Sistema de Gestão de Desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

R: Sim, como já disse anteriormente, mas sem dúvida que sim!

Tópico 3- Gestão de Desempenho e Formação

5. A formação pode ser um meio importante para colmatar ou desenvolver determinadas competências?

R: Sim

Tópico 4- Perceção sobre o Sistema de Gestão de Desempenho

6. Relativamente aos colaboradores que possui sob sua responsabilidade, eles percebem realmente qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Tem sido um ponto que temos vindo a trabalhar cada vez mais. Eu diretamente com a minha equipa, com os coordenadores, já sinto que eles veem isso. Agora é mais difícil conseguir passar essa mensagem quando os coordenadores o têm que fazer aos colaboradores da produção. Há muita necessidade de formação da parte deles para perceberem a avaliação de desempenho. Este ano verifiquei, que ainda existe aquela do preencher as cruzinhas só porque sim, e não é isso que é importante. É importante eles fazerem, mas terem a noção do que estão a avaliar e serem muito acompanhados na próxima fase que são as entrevistas. Eles devem saber o porquê da avaliação e o porquê daquela nota, quais são os pontos a melhorar. Essencialmente falta ainda perceberem o conceito de avaliação, a importância e o que podem retirar para o futuro. Eles pensam que da avaliação sai só um prémio monetário, e não percebem o suco que se pode espremer de todo o

formulário, quais as formações, a questão da melhoria do próprio desempenho do colaborador. Sinto que ainda veem muito o premio como recompensa.

7. Qual a sua perceção sobre a opinião que os colaboradores têm em relação à Gestão de Desempenho?

R: O colaborador depois deste processo, só se preocupa em saber porque é que eu tive um B ou outro um A, e não se preocupa em perceber o que pode melhorar, o que esta a ser feito, o porquê de ser avaliado. Só querem perceber porque tiveram aquela nota. Eles acham sempre que merecem a nota superior.

8. Sente que os colaboradores olham para a Gestão de Desempenho como forma de melhorar competências e consequentemente de desenvolvimento pessoal e profissional?

R: Neste momento ainda não. A avaliação serve para os ajudar e para a empresa ser mais produtiva e eles ao melhorarem, também se estão a autovalorizar! Para eles é uma obrigação vir a uma formação, e não olham como forma de se valorizar a nível pessoal. Uns colaboradores com formação têm um currículo valioso, comparado com outro que não tenha!

Tópico 5- Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

9. Mudaria alguma coisa no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa?

R: Já esta a ficar melhor, e também porque ouviram as chefias, e fomos ouvidos. A melhoria que vejo é termos mais tempo para preencher os formulários. Gostava e sinto essa falta, de acompanhar os coordenadores nas entrevistas, sendo um processo recente, e ainda existem dificuldades, a interpretação do português também é difícil, gostava de perceber quais as dificuldades deles.

Entrevistado D

Tópico 1- Processo de Gestão de Desempenho

1. Na empresa, como é realizada a Gestão de Desempenho?

R: Está definido o método de avaliação, os momentos em que ocorrem e o que é feito em cada momento. Existe um momento de autoavaliação, por parte de cada colaborador, depois existe uma avaliação de cada chefia a sua equipa, e por fim, uma reunião presencial entre a chefia e o colaborador, em que são discutidos os pontos, sendo que a avaliação é válida só a avaliação da

chefia, a avaliação dos colaboradores é confrontada com a da chefia, para perceber qual é a percepção de ambos.

2. Para si, qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: É melhoria contínua, é identificar os pontos de melhoria de cada um e conseguir perceber o nível geral da equipa, onde estão as nossas maiores limitações para depois serem melhoradas.

3. Qual é a sua opinião sobre a Gestão de Desempenho?

R: Estamos numa fase ainda (não inicial), mas numa fase de cimentação, precisamos ainda de um treino. É um tema ainda muito sensível, e sujeito a diferentes interpretações. Duas pessoas diferentes avaliam a mesma pessoa de forma diferente, é um processo muito difícil de se standardizar. A nossa maior dificuldade é mesmo esta. De forma geral, é um processo fundamental e que está bem estruturado, mas agora precisamos de o amadurecer.

Tópico 2- Sistema de Gestão de Desempenho e melhoria de competências

4. Considera importante o Sistema de Gestão de Desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

R: É fundamental

Tópico 3- Gestão de Desempenho e Formação

5. A formação pode ser um meio importante para colmatar ou desenvolver determinadas competências?

R: Sim, é um meio importante. Por si, acho que a formação é um meio complementar, por si, não resolve algumas necessidades, mas sim, é um meio complementar. Dar formação isolada não serve de nada.

Tópico 4- Perceção sobre o Sistema de Gestão de Desempenho

6. Relativamente aos colaboradores que possui sob sua responsabilidade, eles percebem realmente qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Sim, de um modo geral penso que sim.

7. Qual a sua percepção sobre a opinião que os colaboradores têm em relação à Gestão de Desempenho?

R: Eu tenho dúvidas nesta questão, pela questão da ambiguidade, e pela questão de diferentes avaliadores avaliarem o mesmo colaborador de formas diferentes. Existe muita troca, e existem casos que eu vejo chefias que avaliaram o mesmo colaborador, e comparando eu consigo identificar casos onde não concordo com algumas avaliações. Vai ser um longo período de treino e de cimentação deste processo, temos pessoas que não tem experiência nem uma formação que lhes possibilitou adquirir uma base importante, e não estão preparados para este tipo de processos. Depois temos chefias que são quase como “colegas de trabalho” do colaborador, trabalham juntos e muitas vezes sob pressão. Depois existe a questão do facilitismo, onde na reunião presencial onde são discutidos os resultados dessa avaliação, e por vezes as chefias tentam evitar conflitos, e choque e mau estar, acabam por facilitar a avaliação. Há aqui uma componente muito importante, é um processo que precisa de ser muito acompanhado diariamente. E sei que há colaboradores que concordam, e outros que acharam que isto não faz sentido nenhum.

8. Sente que os colaboradores olham para a Gestão de Desempenho como forma de melhorar competências e consequentemente de desenvolvimento pessoal e profissional?

R: Sim eu quero que seja essa a mensagem, e faço por passá-la, até que ponto esta mensagem é aprendida pelos colaboradores... não sei, tenho dúvidas. Honestamente não sei qual é a opinião geral!

Tópico 5- Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

9. Mudaria alguma coisa no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa?

R: Mais do que o processo, precisamos de desenvolver e melhorar a parte da liderança. E formar, reunir com as chefias intermedias, durante o ano sessões com eles para esclarecer, pegar no formulário, pedir opinião. Haver um processo paralelo a este, com equipas mistas e recolhendo o feedback de todos, irmos evoluindo aos poucos. Se a avaliação cai num processo estanque, e é só preencher umas cruzes, não existe melhoria nenhuma, e devemos haver acompanhar, realizar uma síntese do que correu bem e mal e melhorar.

Entrevistado E

Tópico 1- Processo de Gestão de Desempenho

1. Na empresa, como é realizada a Gestão de Desempenho?

R: No meu setor, eu quando comecei a avaliar não possuía muitos colaboradores, e não estive na formação das chefias, mas sim na dos avaliados. Eu era o avaliado e passei a avaliador. Este ano que já tenho alguns colaboradores, foi-me entregue o questionário para eu fazer a avaliação dos meus colaboradores. E vamos ter que avaliar, e eles realizar a autoavaliação e depois confrontar os resultados.

2. Para si, qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Para mim, e o que foi transmitido, e este ano o processo foi de encontro ao que foi transmitido o objetivo é avaliar os nossos colaboradores e com base no desempenho deles ao longo do último ano serem-lhes atribuído um premio com base nos valores obtidos.

3. Qual é a sua opinião sobre a Gestão de Desempenho?

R: Acho que ainda não esta a 100 %, eu tenho facilidade porque tenho uma secção mais pequena, mas mesmo assim não correu como deveria correr. Eu como acompanhei uma transição de uma secção para a outra. Eu acho que devia ter participado na avaliação dos meus antigos colaboradores e não participei em nada. Eu sei que foram avaliados, mas não sei com que base foram avaliados.

Tópico 2- Sistema de Gestão de Desempenho e melhoria de competências

4. Considera importante o Sistema de Gestão de Desempenho como melhoria das competências dos colaboradores?

R: Considero desde que a avaliação serve para isso, e a verdade é que ninguém trabalha aqui de graça, e ninguém trabalha só porque sim. Senti que os colaboradores este ano estavam apreensivos, porque não sabiam se este ano a avaliação seria com base na assiduidade, e quando souberam que era com base no desempenho, eles motivaram-se. Não tem logica a avaliação de desempenho ser com base na assiduidade, como se pode dizer que alguém trabalhou mais que o outro, só porque o outro faltou dois dias? Trabalham o ano inteiro, e por azar teve um acidente

de trabalho e nesse ano, não recebeu prêmio. Isso criou muita injustiça, e agora melhoramos muito, mas não estamos a 100%, existem chefias a fazê-lo “de cruz” e tenho a certeza disto. E também acho que a avaliação está a ser deixada muito para o fim, deveríamos ser acompanhados, e esta a ser tudo deixado para o fim.

Tópico 3- Gestão de Desempenho e Formação

5. A formação pode ser um meio importante para colmatar ou desenvolver determinadas competências?

R: Acho e não deveria ser necessário só se chegar a esta fase e serem identificadas as necessidades de formação, ao longo do ano eu faço questão de perceber quais as necessidades sentidas, e a formação está a ser muito posta de lado. Fico na dúvida, as vezes dou sugestões a outras secções e não sei se são dadas ou não, gostava de ter esse feedback, mesmo as formações que acho pertinentes, eu acabo por não saber se são dadas, como são analisadas. Quando um colaborador levanta uma necessidade, eu tento comunicar sempre.

Tópico 4- Perceção sobre o Sistema de Gestão de Desempenho

6. Relativamente aos colaboradores que possui sob sua responsabilidade, eles percebem realmente qual é o objetivo da Gestão de Desempenho?

R: Eu reuni todos os meus colaboradores e expliquei o que era a avaliação, para que servia, estivemos a esclarecer as dúvidas deles.

7. Qual a sua perceção sobre a opinião que os colaboradores têm em relação à Gestão de Desempenho?

R: Eles estavam muito sétricos, e queriam perceber se era com base na assiduidade ou não.

8. Sente que os colaboradores olham para a Gestão de Desempenho como forma de melhorar competências e conseqüentemente de desenvolvimento pessoal e profissional?

R: Quanto aos meus, eu vou fazendo isso ao longo do ano, não espero que chegue este momento para isso. Eles olham para a avaliação de desempenho, como uma avaliação do desempenho que têm ao longo do ano, e todos os dias reunimos, e acompanho a 100%.

Tópico 5- Mudanças no Sistema de Avaliação de Desempenho

9. Mudaria alguma coisa no Sistema de Gestão de Desempenho da empresa?

R: Acho que falta mais um nível, falta-me um intermédio, e precisava de uma escala (3), é aquele colaborador que faz o que pedimos, mas não faz mais do que isso, nem demonstra querer fazer mais. Não deveria ser só um momento, mas sim um trabalho ao longo do tempo, e chegamos ao fim, e parece que anda tudo a correr.

Apêndice 3- Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores



Inquérito por Questionário

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Formação, Trabalho e Recursos Humanos da Universidade do Minho. O objetivo deste inquérito, é compreender a perceção dos colaboradores em relação ao Sistema de Avaliação de Desempenho, qual a importância deste Sistema para adquirir ou melhorar competências e por fim, a sua perceção em relação à formação.

Este questionário é anónimo e confidencial. Apelo à sua compreensão e sinceridade.

Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Obrigado pela sua colaboração!

Elisabete Franco

1-Género

Masculino

Feminino

2-Idade

<20

20-30

31-40

41-50

>50

3-Antiguidade na Empresa

1 a 2 anos

3 a 4 anos

5 a 6 anos

Superior a 7

4- Percebe qual o objetivo da Avaliação de Desempenho?

Sim

Não

5- A Empresa promoveu alguma sessão de esclarecimento quando adotou o Modelo de Gestão de Desempenho?

Sim

Não

6-Esta satisfeito (a) com o modelo de avaliação?

Sim

Não

Justifique:

7-Para si, quais os efeitos que a Avaliação de Desempenho deve ter?

a) Uma forma de atingir o sucesso contínuo da empresa.

b) Potenciar a minha valorização profissional

c) Melhorar aspetos negativos

d) Uma maneira de saber o que o meu chefe pensa de mim.

e) Uma maneira de conhecer o que o meu chefe espera de mim.

f) Forma de legitimar despedimentos.

g) Forma de controlo.

h) Outro:

8-Como encara com o facto do seu desempenho ser avaliado?

- a) Muita Preocupação
- b) Preocupação
- c) Indiferente
- d) Tranquilidade
- e) Satisfação

Justifique a sua opção: _____

9-As competências avaliadas vão de encontro às suas funções?

Sim

Não

10- A avaliação de Desempenho permite-me perceber que competências tenho de melhorar ou adquirir? Sim

Não

Justifique: _____

11-Considera que os resultados obtidos no processo de Avaliação de Desempenho podem auxiliar o diagnóstico de necessidades de formação?

Sim

Não

Justifique a sua opção: _____

12-Em algum momento a sua chefia sugeriu-lhe a frequência de formação específica?

Sim

Não

Eu próprio/a sugeri

13-De forma geral, a avaliação de desempenho é justa?

Sim

Não

Justifique a sua opção: _____

Caso queira deixar uma sugestão de melhoria, utilize este espaço:

Muito obrigada pela sua colaboração!

Apêndice 4- Questões de partida para o questionário de Satisfação do Colaborador realizado por mim

1. Satisfação global dos colaboradores com o Grupo, Gestão e Sistemas de Gestão

- ✓ Imagem do Grupo;
- ✓ Desempenho global do Grupo;
- ✓ Ética e responsabilidade social praticada;
- ✓ Envolvimento do Grupo na melhoria contínua das Atividades e Serviços;
- ✓ Feedback dos resultados obtidos pela Organização;
- ✓ Informação sobre a estratégia e objetivos globais de negócio da Organização;
- ✓ Nível de envolvimento dos Colaboradores na Organização e na respetiva Missão;
- ✓ Inovação dos serviços e produtos que a organização apresenta (procura desenvolver e implementar ideias e produtos inovadores);
- ✓ Sentimento de pertença a organização, como elemento importante e valioso;

2. Satisfação com as Condições de Trabalho

- ✓ Ambiente de trabalho;
- ✓ Qualidade das condições físicas de trabalho (conforto, instalações no geral, riscos de acidentes de trabalho, iluminação, ruído, temperatura);
- ✓ Equilíbrio entre a vida familiar e profissional;
- ✓ Horário de Trabalho, distribuição e suficiência de pessoal, etc.

3. Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

- ✓ Condições de Saúde existentes (Medicina Curativa e do Trabalho);
- ✓ Comunicação dos riscos para a Segurança e Saúde no Trabalho associados à sua função;
- ✓ Formação/informação no âmbito do Segurança e Saúde no Trabalho;
- ✓ Ergonomia (adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar o máximo de conforto, segurança e eficiência no desempenho);
- ✓ Disponibilização do material de proteção necessário (EPI ' S);

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira e competências

- ✓ Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências;
- ✓ Reconhecimento que o Grupo tem em relação a minha carreira;
- ✓ Participar em ações de formação;
- ✓ Oportunidade de crescimento dentro da Organização;
- ✓ Política de gestão de recursos humanos existente na organização;
- ✓ Função desempenhada;
- ✓ Oportunidade de participação nos processos Internos de Recrutamento e Seleção;

5. Envolvimento Ativo no Grupo

- ✓ Envolvimento nos processos de tomada de decisão;
- ✓ Participar em projetos de mudança organizacional;
- ✓ Envolvimento em atividades de melhoria contínua;

6. Níveis de motivação

- ✓ Aprender novos métodos de trabalho;
- ✓ Desenvolver trabalho em equipa;
- ✓ Sugerir melhorias;
- ✓ Expressar o que penso, sem receio de consequências negativas;

7. Satisfação com o estilo de liderança (reporta diretamente)

- ✓ Lidera através do exemplo;
- ✓ Demonstra empenho no processo de mudança;
- ✓ Aceita críticas construtivas;
- ✓ Aceita sugestões de melhoria;
- ✓ Delega competências e responsabilidades;
- ✓ Estimula a iniciativas;
- ✓ Encoraja a confiança mútua e o respeito;
- ✓ Promove ações de formação;
- ✓ Valoriza o meu trabalho;
- ✓ Promove a autonomia para tomar decisões (relacionadas com a minha função);
- ✓ Promove a cooperação com os colegas de trabalho;

8. Equipamentos

- ✓ Equipamentos informáticos disponíveis (computadores, impressoras, etc.);
- ✓ Software ... (Formação; Desempenho do programa; Evolução face às necessidades do Grupo);
- ✓ Canais de comunicação disponíveis;
- ✓ Resolução de Incidências Informáticas;

9. Serviços

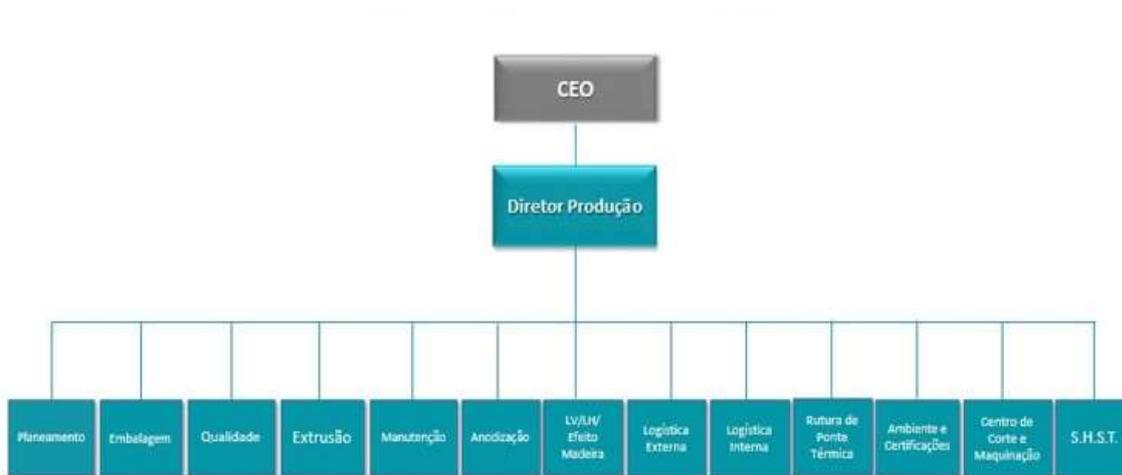
- ✓ Serviço de Cantina e Copas;
- ✓ Área de estacionamento;
- ✓ Salas de Reunião / Formação;
- ✓ Espaços de Convívio;

10. Diversidade e Assédio

- ✓ Palestras educativas de forma a abordar temas comportamentais (diversidade de raças e cores, orientação política, sexual e de género, ideais, convicções);
- ✓ Comunicação interna (uso dos meios de comunicação interna - ex. Espaço ... - para combater qualquer tipo de preconceito ou assédio);
- ✓ Liderança (as chefias assumem um papel importante no combate ao preconceito);
- ✓ Facilidade de Acesso ao Código de Conduta sobre Assédio no Local de Trabalho;
- ✓ Política interna de boas práticas de prevenção e resolução de incidentes sobre o assédio moral e sexual;
- ✓ Local de denúncia anónima (sistema de queixas e respostas);

ANEXOS

Anexo 1- Organigrama do Departamento de Produção Geral



Fonte: Documentos Internos Departamento Recursos Humanos

Anexo 2- Template Descritivo de Funções

TEMPLATE DESCRITIVO DE FUNÇÕES

1. IDENTIFICAÇÃO

DIREÇÃO
DEPARTAMENTO
FUNÇÃO
SUPERIOR HIERÁRQUICO

	CÓDIGO DA FUNÇÃO

2. MISSÃO

3. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

4. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS
Ambição e Dinamismo	Capacidade de Análise e Sentido Crítico	
Rigor e Qualidade	Capacidade de Organização e Planeamento	
Trabalho em Equipa e Cooperação		
Compromisso Organizacional		

5. REQUISITOS DA FUNÇÃO

FORMAÇÃO ACADÉMICA								
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL		FORMAÇÃO COMPLEMENTAR						
IDIOMAS	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Indicar o grau de conhecimento exigido</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Indicar o grau de conhecimento exigido</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Indicar o grau de conhecimento exigido</td> </tr> </table>			Indicar o grau de conhecimento exigido		Indicar o grau de conhecimento exigido		Indicar o grau de conhecimento exigido
	Indicar o grau de conhecimento exigido							
	Indicar o grau de conhecimento exigido							
	Indicar o grau de conhecimento exigido							

6. OBSERVAÇÕES

7. VALIDAÇÕES

Nº DA VERSÃO		DATA DE ATUALIZAÇÃO	
DATA DE CRIAÇÃO		VALIDADO POR	
ELABORADO POR			

Fonte: Documentos Internos Departamento de Recursos Humanos

Anexo 3- Template Auto-Avaliação

AUTOAVALIAÇÃO

Data

Colaborador

Nome:

Departamento:

Função:

Nr. de Colaborador:

I. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (TRANSVERSAIS E ESPECÍFICAS)

Coloque "x" na frequência com que verifica cada comportamento de cada competência e caso considere necessário preencha a coluna das observações com informação relevante sobre a avaliação atribuída.

Ambição e Dinamismo (superação; excelência; melhoria contínua; resultados e iniciativa)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Cumprir com as tarefas solicitadas dentro dos prazos definidos					
Esforçar-se por ultrapassar os obstáculos que dificultem a realização das tarefas					
Demonstrar vontade de fazer cada vez mais e melhor					

Média da Competência

0,0

Rigor e Qualidade (brío; fiabilidade; cumprimento dos procedimentos e exigência)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Assegurar que as suas tarefas são realizadas de acordo com os procedimentos definidos					
Mantém uma atenção constante na qualidade nos detalhes das suas tarefas					
Realiza correções imediatas quando deteta desvios face ao estipulado					

Média da Competência

0,0

Trabalho em Equipa e Cooperação (coesão; sinergia; partilha; colaboração e respeito)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Colabora com os colegas e a equipa partilhando informação, conhecimento e recursos					

Média da Competência

0,0

Compromisso Organizacional (orgulho; lealdade; humildade; integridade e alinhamento)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Cumprir com os Horários Definidos (horário de trabalho; Intervalos)					
Demonstra Compromisso e o seu papel na mesma (ex. Disponibilidade para troca turno / Realizar Trabalho Suplementar)					

Média da Competência

0,0

Orientação para a Higiene e Segurança (execução; cumprimento de regras; promoção da saúde e bem-estar e prevenção)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Conhece e aplica as normas de higiene e segurança gerais e as que dizem respeito à sua área de trabalho.					
Garante a qualidade da arrumação, limpeza e manutenção da sua área de trabalho.					
Média da Competência	0,0				

IV. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Coloque "x" no grau de desenvolvimento das competências técnicas e caso considere necessário preencha a coluna das observações com informação relevante sobre a avaliação atribuída.

Competências Técnicas	Detalhe Competências	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo como esperado	4. Supera o esperado	Observações
retirar da matriz de competências						
retirar da matriz de competências						
retirar da matriz de competências						

V. SÍNTESE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

		Resultado
Competências Transversais	Ambição e Dinamismo	0,0
	Rigor e Qualidade	0,0
	Trabalho em Equipa e Cooperação	0,0
	Compromisso Organizacional	0,0
Competências Específicas	Orientação para Higiene e Segurança	0,0
Competências Técnicas	(A definir mediante a função)	0,0
Média da Avaliação das Competências (Transversais, Específicas e Técnicas)		0,0

VI. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL

Resultado Ponderado da Avaliação das Competências	0,0
Resultado da Avaliação de Desempenho Global	0,0

Identifique que ações podem ser desenvolvidas para potenciar o seu desempenho.

IX. COMENTÁRIOS FINAIS

Este espaço destina-se ao registo de observações adicionais que considere relevante para o processo de avaliação.

Fonte: Documentos Internos Departamento de Recursos Humanos

Anexo 4- Template Avaliação da chefia

AVALIAÇÃO DA CHEFIA

Data:

Colaborador

Nome:

Departamento:

Função:

Nr. de Colaborador:

Chefia

Nome:

Departamento:

Função:

Nr. de Colaborador:

I. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (TRANSVERSAIS E ESPECÍFICAS)

Coloque "x" na frequência com que verifica cada comportamento de cada competência e caso considere necessário preencha a coluna das observações com informação relevante sobre a avaliação atribuída.

Ambição e Dinamismo (superação; excelência; resultados; iniciativa e melhoria contínua)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Cumprir com as tarefas solicitadas dentro dos prazos definidos					
Esforçar-se por ultrapassar os obstáculos que dificultem a realização das tarefas					
Demonstrar vontade de fazer cada vez mais e melhor					

Média da Competência

0,0

Rigor e Qualidade (brío; fiabilidade; cumprimento dos procedimentos; exigência)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Assurar que as suas tarefas são realizadas de acordo com os procedimentos definidos					
Mantém uma atenção constante na qualidade nos detalhes das suas tarefas					
Realiza correções imediatas quando deteta desvios face ao estipulado					

Média da Competência

0,0

Trabalho em Equipa e Cooperação (coesão; sinergia; partilha; colaboração e respeito)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Colabora com os colegas e a equipa partilhando informação, conhecimento e recursos					

Média da Competência

0,0

Compromisso Organizacional (orgulho; lealdade; humildade; integridade e alinhamento)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Cumprir com os Horários Definidos (horário de trabalho; Intervalos)					
Demonstrar Compromisso e o seu papel na mesma (ex. Disponibilidade para troca turno / Realizar Trabalho Suplementar)					

Orientação para a Higiene e Segurança (execução; cumprimento de regras; promoção da saúde e bem-estar e prevenção)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Conhece e aplica as normas de higiene e segurança gerais e as que dizem respeito à sua área de trabalho.					
Garante a qualidade da arrumação, limpeza e manutenção da sua área de trabalho.					
Média da Competência	0,0				

II. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Coloque "x" no grau de desenvolvimento das competências técnicas e caso considere necessário preencha a coluna das observações com informação relevante sobre a avaliação atribuída.

Competências Técnicas	Detalhe Competências	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
retirar da matriz de competências						
retirar da matriz de competências						
retirar da matriz de competências						

III. SÍNTESE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

		Resultado
Competências Transversais	Ambição e Dinamismo	0,0
	Rigor e Qualidade	0,0
	Trabalho em Equipa e Cooperação	0,0
	Compromisso Organizacional	0,0
Competências Específicas	Orientação para Higiene e Segurança	0,0
	(A definir mediante a função)	0,0
Média da Avaliação das Competências (Transversais, Específicas e Técnicas)		0,0

IV. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL

Resultado Ponderado da Avaliação das Competências	0,0
Resultado da Avaliação de Desempenho Global	0,0

V. NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Identifique necessidades de formação e desenvolvimento do colaborador

--

VI. COMENTÁRIOS FINAIS

Este espaço destina-se ao registo de observações adicionais que considere relevante para o processo de avaliação.

--

Anexo 5- Template Avaliação Global

AVALIAÇÃO GLOBAL

Data _____

Colaborador
 Nome: _____ Departamento: _____
 Função: _____ Nr. de Colaborador: _____

Chefia
 Nome: _____ Departamento: _____
 Função: _____ Nr. de Colaborador: _____

I. ENQUADRAMENTO

Este documento constitui uma versão final dos resultados da Avaliação de Desempenho.

III. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (TRANSVERSAIS E ESPECÍFICAS)

Resumo das avaliações atribuídas pelo colaborador (autoavaliação) e pela respetiva chefia.

Ambição e Dinamismo (superação; excelência; resultados; iniciativa e melhoria contínua)	1. Muito abaixo do esperado		2. Abaixo do esperado		3. De acordo com o esperado		4. Supera o esperado		Observações	
	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia
Cumprir com as tarefas solicitadas dentro dos prazos definidos										
Esforçar-se por ultrapassar os obstáculos que dificultem a realização das tarefas										
Demonstra vontade de fazer cada vez mais e melhor										

Média da Competência	Colaborador	Chefia
	0,0	0,0

Rigor e Qualidade (brío; fiabilidade; cumprimento dos procedimentos e exigência)	1. Muito abaixo do esperado		2. Abaixo do esperado		3. De acordo com o esperado		4. Supera o esperado		Observações	
	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia
Assurar que as suas tarefas são realizadas de acordo com os procedimentos definidos										
Mantém uma atenção constante na qualidade nos detalhes das suas tarefas										
Realiza correções imediatas quando deteta desvios face ao estipulado										

Média da Competência	Colaborador	Chefia
	0,0	0,0

Trabalho em Equipa e Cooperação (coesão; sinergia; partilha; colaboração e respeito)	1. Muito abaixo do esperado		2. Abaixo do esperado		3. De acordo com o esperado		4. Supera o esperado		Observações	
	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia
Colabora com os colegas e a equipa partilhando informação, conhecimento e recursos										

Média da Competência	Colaborador	Chefia
	0,0	0,0

Compromisso Organizacional (orgulho; lealdade; humildade; integridade e alinhamento)	1. Muito abaixo do esperado		2. Abaixo do esperado		3. De acordo com o esperado		4. Supera o esperado		Observações	
	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia	Colaborador	Chefia
Cumprir com os Horários Definidos (horário de trabalho; Intervalos)										
Demonstra Compromisso e o seu papel na mesma (ex. Disponibilidade para troca turno / Realizar Trabalho Suplementar)										

Média da Competência	Colaborador	Chefia
	0,0	0,0

Orientação para a Higiene e Segurança (execução; cumprimento de regras; promoção da saúde e bem-estar e prevenção)	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
Conhece e aplica as normas de higiene e segurança gerais e as que dizem respeito à sua área de trabalho.					
Garante a qualidade da arrumação, limpeza e manutenção da sua área de trabalho.					
Média da Competência	0,0				

II. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Coloque "x" no grau de desenvolvimento das competências técnicas e caso considere necessário preencha a coluna das observações com informação relevante sobre a avaliação atribuída.

Competências Técnicas	Detalhe Competências	1. Muito abaixo do esperado	2. Abaixo do esperado	3. De acordo com o esperado	4. Supera o esperado	Observações
retirar da matriz de competências						
retirar da matriz de competências						
retirar da matriz de competências						

III. SÍNTESE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

		Resultado
Competências Transversais	Ambição e Dinamismo	0,0
	Rigor e Qualidade	0,0
	Trabalho em Equipa e Cooperação	0,0
	Compromisso Organizacional	0,0
Competências Técnicas Específicas	Orientação para Higiene e Segurança	0,0
	(A definir mediante a função)	0,0
Média da Avaliação das Competências (Transversais, Específicas e Técnicas)		0,0

IV. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL

Resultado Ponderado da Avaliação das Competências	0,0
Resultado da Avaliação de Desempenho Global	0,0

V. NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Identifique necessidades de formação e desenvolvimento do colaborador

VI. COMENTÁRIOS FINAIS

Este espaço destina-se ao registo de observações adicionais que considere relevante para o processo de avaliação.

Anexo 6- Template Avaliação da Satisfação do Colaborador

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES 2019

INSTRUÇÕES DE RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO



Este questionário tem como objetivo analisar um conjunto de temas, relativo ao modo como o colaborador avalia a sua satisfação e motivação no Grupo.

É muito importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim é possível à organização apostar numa melhoria contínua.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer ponto, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Este questionário é confidencial. O tratamento da informação, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individual, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

Nota: Após preenchimento deve colocar o inquérito nas Caixas do Correio de Ideias ou então entregar na recepção (A/C: Pau)

Prazo de devolução: 21 de junho de 2019

POR FAVOR COLOQUE UMA CRUZ (X) NO QUADRADO DA RESPOSTA QUE MELHOR CORRESPONDE ÀS SUAS CARACTERÍSTICAS FACE À SUA SITUAÇÃO NA EMPRESA

EMPRESA

EXTRUSÃO DE ALUMÍNIO, S.A.

ALUMÍNIO PARA ARQUITETURA S.A.

SEXO

FEMININO

MASCULINO

IDA DE

18 AOS 25 ANOS

26 AOS 30 ANOS

31 AOS 40 ANOS

41 AOS 50 ANOS

MAIS DE 50 ANOS

ANTIGUIDADE NA EMPRESA

MENOS DE 2 ANOS

2 A 5 ANOS

6 AOS 10 ANOS

11 AOS 15 ANOS

16 AOS 20 ANOS

MAIS DE 20 ANOS

HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

ENSINO PRIMÁRIO OU MENOS

ENSINO SECUNDÁRIO

BACHARELATO/LICENCIATURA

PÓS GRADUAÇÃO OU MAIS

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES 2019

1- Muito Insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

1. SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLABORADORES GESTÃO E SISTEMA DE GESTÃO

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
IMAGEM DO GRUPO					
DESEMPENHO GLOBAL DO GRUPO					
ENVOLVIMENTO DO GRUPO NA MELHORIA CONTÍNUA DAS ATIVIDADES E SERVIÇOS					
COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PELA ORGANIZAÇÃO					
INFORMAÇÃO SOBRE A ESTRATEGIA E OBJETIVOS GLOBAIS DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO					
NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO E NA RESPEITA MISSÃO, VISÃO E VALORES					
INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS E PRODUTOS QUE A ORGANIZAÇÃO APRESENTA (PROCURA DESENVOLVER E IMPLEMENTAR IDEIAS E PRODUTOS INOVADORES)					
SENTIMENTO DE PERTENÇA À ORGANIZAÇÃO, COMO ELEMENTO IMPORTANTE E VALIOSO					

2. SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
AMBIENTE DE TRABALHO					
QUALIDADE DAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO (CONFORTO, INSTALAÇÕES NO GERAL, RISCOS DE ACIDENTES DE TRABALHO, ILUMINAÇÃO, RUÍDO, TEMPERATURA)					
EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA FAMILIAR E PROFISSIONAL					
HORÁRIO DE TRABALHO					

3. SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
CONDIÇÕES DE SAÚDE EXISTENTES (MEDICINA CURATIVA E DO TRABALHO)					
COMUNICAÇÃO DOS RISCOS PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO ASSOCIADOS A SUA FUNÇÃO					
FORMAÇÃO/INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DO SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO					
ERGONOMIA (ADAPTAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO ÀS CARACTERÍSTICAS PSICOFISIOLÓGICAS DOS TRABALHADORES, DE MODO A PROPORCIONAR O MÁXIMO DE CONFORTO, SEGURANÇA E EFICIÊNCIA NO DESEMPENHO)					
DISPONIBILIZAÇÃO DO MATERIAL DE PROTEÇÃO NECESSÁRIO (EPIs)					

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
2019**

4. SATISFAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA E COMPETÊNCIAS

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
OPORTUNIDADES CRIADAS PELA ORGANIZAÇÃO PARA DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS					
RECONHECIMENTO QUE O GRUPO TEM EM RELAÇÃO A MINHA CARREIRA					
PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO					
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO					
POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EXISTENTE NA ORGANIZAÇÃO					
FUNÇÃO DESEMPENHADA					
OPORTUNIDADE DE PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS INTERNOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO					
A REMUNERAÇÃO É ADEQUADA À FUNÇÃO QUE EXERÇO					

5. ENVOLVIMENTO ATIVO

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
ENVOLVIMENTO NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO					
PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL					
ENVOLVIMENTO EM ATIVIDADES DE MELHORIA CONTÍNUA					

6. NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
APRENDER NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO					
DESENVOLVER TRABALHO EM EQUIPA					
SUGERIR MELHORIAS					
EXPRESSAR O QUE PENSO, SEM RECEIO DE CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS					

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
2019**

**7. SATISFAÇÃO COM O ESTILO DE LIDERANÇA
(ASSINALE A QUEM REPORTA DIRETAMENTE)**

ADMINISTRAÇÃO RESPONSÁVEL DE SECÇÃO ENCARREGADO DE SECÇÃO COORDENADOR DE TURNO	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
LIDERA ATRAVÉS DO EXEMPLO					
DEMONSTRA EMPENHO NO PROCESSO DE MUDANÇA					
ACEITA CRÍTICAS CONSTRUTIVAS					
ACEITA SUGESTÕES DE MELHORIA					
DELEGA COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES					
ENCORAJA A CONFIANÇA MÚTUA E O RESPEITO					
PROMOVE AÇÕES DE FORMAÇÃO					
PROMOVE A COOPERAÇÃO COM OS COLEGAS DE TRABALHO					
PROMOVE A AUTONOMIA PARA TOMAR DECISÕES (RELACIONADAS COM A MINHA FUNÇÃO)					
VALORIZA O MEU TRABALHO					
ESTIMULA INICIATIVAS					

8. INFORMÁTICA E EQUIPAMENTOS

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
EQUIPAMENTOS INFORMÁTICOS DISPONÍVEIS (COMPUTADORES, IMPRESSORAS, ENTRE OUTROS)					
SOFTWARE LIBRA (FORMAÇÃO; DESEMPENHO DO PROGRAMA; EVOLUÇÃO FACE ÀS NECESSIDADES DA NAVARRA)					
CANAIS DE COMUNICAÇÃO DISPONÍVEIS					
RESOLUÇÃO DE INCIDÊNCIAS INFORMÁTICAS					

9 . SERVIÇOS

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
SERVIÇO DE CANTINA E COPAS					
ÁREA DE ESTACIONAMENTO					
SALAS DE REUNIÃO / FORMAÇÃO					
ESPAÇOS DE CONVÍVIO					

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES
2019**

10 . DIVERSIDADE E ASSÉDIO

SATISFAÇÃO COM ...	GRAU DE SATISFAÇÃO				REGISTE AQUI AS SUAS SUGESTÕES DE MELHORIA
	1	2	3	4	
FORMAÇÃO / WORKSHOP'S DE ABORDAGEM RELACIONADO COM TEMAS COMPORTAMENTAIS (DIVERSIDADE DE RAÇAS E CORES, ORIENTAÇÃO POLÍTICA, SEXUAL E DE GÉNERO, IDEIAS, CONVICÇÕES)					
COMUNICAÇÃO INTERNA (USO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA - EX. ESPAÇO - PARA COMBATER QUAL-QUER TIPO DE PRECONCEITO OU ASSÉDIO)					
LIDERANÇA (AS CHEFIAS ASSUMEM UM PAPEL IMPORTANTE NO COMBATE AO PRECONCEITO)					
FACILIDADE DE ACESSO AO CÓDIGO DE CONDUTA SOBRE ASSÉDIO NO LOCAL DE TRABALHO					
POLÍTICA INTERNA DE BOAS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE INCIDENTES SOBRE O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL					
LOCAL DE DENÚNCIA ANÓNIMA (SISTEMA DE QUERIDAS E RESPOSTAS)					

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO