



Avaliar para Gerir:
O Sistema de Avaliação de Desempenho
numa empresa do setor industrial
em Portugal

ROSA MARISA TAVARES VALENTE DA SILVA

Relatório de Estágio ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Especialista Maria do Carmo Neves da Silva

Coimbra, janeiro 2018

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Especialista Maria do Carmo Neves da Silva, cujo apoio e conselhos foram essenciais para que conseguisse terminar este Relatório. Agradeço-lhe toda a paciência e as horas que dedicou a esta etapa de conclusão do Mestrado.

Ao departamento de Recursos Humanos do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos, pela constante disponibilidade, confiança e apoio demonstrado que se revelaram fundamentais na elaboração deste Relatório de Estágio.

À minha família, que sempre me apoiou em todas as etapas do meu percurso académico, tendo-me sempre encorajado a alcançar os meus sonhos e objetivos.

Aos meus amigos e namorado, pelos ouvidos que tão prontamente me cederam, pelo encorajamento e por me ajudarem a zelar pelo meu futuro. Aqui estarei para retribuir, hoje e sempre.

Muito obrigada a todos!

RESUMO

O presente Relatório de Estágio tem como objetivo analisar o Sistema de Avaliação de Desempenho implementado no Grupo Simoldes – Divisão Plásticos. Trata-se de um estudo realizado no decorrer do estágio, que procura compreender o funcionamento do Sistema de Avaliação de Desempenho, assim como a sua aplicação na prática. Após uma revisão teórica que suporta o estudo, recorreu-se à abordagem qualitativa onde são utilizadas como técnicas de recolha de dados, a observação não participante, a análise documental e conversas informais. O estudo, teve como principais intervenientes a estagiária que assumiu o papel de investigadora e os colaboradores vinculados por contrato de trabalho com mais de três meses de atividade. Procura-se ainda fornecer uma visão geral das atividades realizadas ao longo do estágio. Após uma breve apresentação da entidade de acolhimento, descrevem-se as atividades desenvolvidas ao longo dos três meses de estágio, refletindo na análise crítica, em que medida estas contribuíram para um aprofundamento de saberes e das competências obtidas no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, assim como, para um conhecimento da dinâmica da organização e do departamento de RH e para a integração numa equipa profissional que promovesse o desenvolvimento de competências inter e intrapessoais da estagiária.

A análise dos resultados obtidos neste estudo evidenciam um desfasamento entre o descrito nos documentos internos da organização e a prática do Sistema de Avaliação de Desempenho implementado, assim como, a falta de confiança, credibilidade e motivação que alguns colaboradores demonstram em relação à prática da Avaliação de Desempenho.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho; Gestão de Desempenho; Sistema de Avaliação de Desempenho; Gestão de Recursos Humanos

ABSTRACT

This report aims at explaining the Performance Appraisal System that is implemented by the company Simoldes Group - Plastic Division. It is a study made during the Internship that seeks to understand how the Performance Appraisal System functions and its practical application.

After a theoretical review that supports the study, it was used a qualitative research, in which was used some techniques like the non-participant observation, documentary analysis and informal talks. The main actors were the intern that carried out the role of researcher and collaborators with an employment contract with more than 3 months of activity.

This report also focuses on giving an overview of the activities that were made during the Internship in the company. After a brief presentation of the company, there is a description of the activities that were developed during the three months of Internship, reflecting on which ones contributed to the increase of knowledge and the skills learnt during the Masters in Human Resources Management and Organizational Behavior.

The results of this study show a disparity between the internal documents of the organization and the practice of the implemented Performance Appraisal System, as well as the lack of confidence, credibility and motivation that some collaborators have regarding the practice of the Appraisal Performance.

Keywords: Performance Appraisal; Performance Management; Performance Appraisal System; Human Resources Management

Índice

Capítulo I – Revisão Teórica.....	3
1.1. Da Avaliação de Desempenho à Gestão de Desempenho.....	3
1.2. Intervenientes da Avaliação de Desempenho – Quem deve avaliar?	5
1.3. Métodos de Avaliação de Desempenho	6
Capítulo II – O Estágio.....	9
2.1. Local de Estágio/Estudo – Divisão Plásticos	9
2.1.1. Missão	10
2.1.2. Visão	10
2.1.3. Valores	10
2.1.4. Estrutura Organizativa da Divisão Plásticos.....	10
2.1.5. Departamento de Recursos Humanos	11
2.2. Metodologia de Investigação	12
2.2.1. Técnicas de Recolha de Dados.....	13
2.3. Apresentação de Resultados.....	14
2.3.1. Resultados do Estágio	14
2.3.2. Resultados do Estudo	18
Capítulo III – Análise Crítica.....	29
3.1.1. Análise dos Resultados do Estágio	29
3.1.2. Análise dos Resultados do Estudo	32
Conclusão	36
Bibliografia	38
Anexos.....	39

SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

DP – Divisão Plásticos

GD – Gestão de Desempenho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GS-DP – Grupo Simoldes – Divisão Plásticos

HSST – Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SGD – Sistema de Gestão de Desempenho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Disposição Global do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos.....	9
Figura 2. Organigrama dos Recursos Humanos do Grupo Simoldes -Divisão Plásticos	11
Figura 3. Esquema ilustrativo do desdobramento de objetivos em “cascata” no Grupo Simoldes – Divisão Plásticos.....	21
Figura 4. Processo de apuramento do resultado da avaliação final do desempenho.....	24
Figura 5. Ciclo contínuo do SAD implementado no GS – DP.....	25
Figura 6. Calendário do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Métodos de Avaliação de Desempenho e as suas características gerais.....	7
Tabela 2. Definição de competências de acordo com a Mão de Obra (direta ou indireta).....	22
Tabela 3. Impacto dos objetivos e competências na Avaliação de Desempenho.....	22
Tabela 4. Classificação dos objetivos e competências através de categorias.....	23

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Organigrama das Filiais.....	40
Anexo 2 – Organigrama Divisão Plásticos.....	41
Anexo 3 – Exemplo do Instrumento de Avaliação.....	42
Anexo 4 – Exemplo de objetivo aplicado da DP segundo a lógica <i>SMART</i>	47
Anexo 5 - Exemplo do Plano de Desenvolvimento praticado na DP	48

Introdução

O presente Relatório de Estágio, surge na continuação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, constituindo a componente final para a obtenção do grau académico de Mestre.

A entidade acolhedora do estágio foi o Grupo Simoldes, concretamente a Divisão Plásticos (DP). Esta opção ocorreu de uma autoproposta junto da entidade, que foi escolhida por aplicar a prática da Avaliação de Desempenho (AD) e por ser considerado um dos maiores grupos empresariais a nível mundial, na fabricação e fornecimento de componentes e moldes para o setor automóvel. O estágio, teve início a meio de outubro de 2016 e finalizou no final de janeiro de 2017, no Departamento de Recursos Humanos (RH) do Grupo.

O foco principal deste Relatório, incide sobre a compreensão do funcionamento do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) na DP, assim como a sua aplicação na prática. Durante a realização do estágio, não foi possível participar em muitas atividades relacionadas com o SAD, por tal motivo, optou-se por investigar o seu funcionamento na DP.

Para este estudo compreensivo, a metodologia utilizada seguirá uma abordagem qualitativa. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a análise documental, a partir de uma variedade de documentos internos da empresa, a observação não participante e conversas informais junto da equipa que constitui o departamento de RH e dos restantes colaboradores vinculados por contrato de trabalho e com mais de três meses de atividade.

De acordo com Madureira (2002), a maioria das investigações na área de gestão de recursos humanos (GRH), evidenciam que a AD é uma ferramenta importante no diagnóstico individual e organizacional das empresas, porém, nem sempre é utilizada de forma eficaz no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores e, consequentemente, das organizações. Neste sentido, torna-se relevante este estudo sobre a prática da AD, uma vez que está implementada na entidade de acolhimento.

Para além deste estudo, o Relatório, objetiva fornecer uma visão geral das atividades realizadas ao longo do estágio na DP, refletindo em que medida estas contribuíram para um aprofundamento de saberes e das competências obtidas no âmbito do Mestrado. Pretende-se também, tomar conhecimento sobre a dinâmica da organização e do departamento de RH e integrar uma equipa profissional que promova o desenvolvimento de competências inter e intrapessoais da estagiária.

O presente Relatório divide-se globalmente em cinco partes. A primeira parte (Capítulo I), incide sobre o enquadramento teórico do tema - Avaliação de Desempenho - focando os conceitos de avaliação e Gestão de Desempenho (GD), os intervenientes, e os métodos mais frequentemente utilizados. Na segunda parte (Capítulo II), procede-se à apresentação do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos (GS-DP), que inclui a estrutura da empresa e a descrição do funcionamento do departamento de RH. Descreve-se ainda, todo o processo metodológico utilizado e expõem-se os resultados obtidos tanto do estágio, como do estudo. A terceira parte (Capítulo III), corresponde à Análise Crítica que compreende a discussão dos resultados obtidos e reflexões, sobre o estágio e o estudo. Por fim, na última parte, destacam-se algumas considerações finais acerca do estágio e do trabalho desenvolvido.

Capítulo I – Revisão Teórica

Sendo a DP uma empresa que aplica a prática de AD, impõe-se a necessidade de desenvolver esta revisão que abordará algumas questões sobre a AD. Num primeiro momento, foca-se a passagem da AD para a GD seguidamente, quem deve avaliar e, por último, quais os diferentes métodos de AD existentes.

1.1. Da Avaliação de Desempenho à Gestão de Desempenho

Nos últimos anos as publicações científicas, na área da GRH, dedicaram-se a estudar as problemáticas da AD (Madureira, 2002). A maioria destas investigações, evidenciam que a AD é uma ferramenta importante no diagnóstico individual e organizacional das empresas, porém, nem sempre é utilizada de forma eficaz no desenvolvimento do desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, das organizações. (Madureira, 2002)

Face ao disposto, e tal como refere Fletcher (2001), a AD é um termo associado a um processo bastante básico, onde um superior hierárquico faz uma avaliação anual dos seus subordinados. Na mesma linha de pensamento, Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) dizem-nos que:

A avaliação do desempenho é a representação não contínua dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, normalmente feita uma vez por ano. Este processo é muitas vezes percebido como um desperdício burocrático de tempo criado pelo departamento de recursos humanos. (p.504)

Ou seja, na maior parte das vezes, a AD é vista como uma perda de tempo ou um requisito burocrático a ser suportado, que não inclui considerações de estratégia organizacional, nem contempla procedimentos de feedback contínuo, de forma a que os colaboradores possam melhorar o seu desempenho futuro (Aguinis & Pierce, 2008).

A partir das décadas de 80/90, do século XX, os rápidos e sucessivos processos de mudanças nas organizações, segundo Moreira (2012), tiveram implicações na GRH e naturalmente, na AD. A pressão competitiva da nova economia e as exigências – para as organizações - que daí advém, acabaram por impor uma procura de alto desempenho, obrigando a alterações nos métodos de avaliação considerados tradicionais/básicos (Moreira,

2012). Esta realidade, acabou por impor a expansão do conceito de GD, de acordo com o mesmo autor.

Aslam e Sadaqat (2011), salientam que face à abordagem pobre e burocrática da AD, existe a necessidade de uma integração clara entre esta e a GD tanto nas organizações como na investigação. Isto porque, a GD, segundo Smither e London (2009), é um “processo contínuo que inclui definir (e alinhar) objetivos, desenvolver colaboradores, realizar *coaching* e *feedback* informal, avaliar formalmente o desempenho e vincular o desempenho ao reconhecimento e às recompensas.” (p. 15). Aguinis, Joo e Gottfredson (2011) caracterizam a GD, de maneira semelhante, mencionando que a GD é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho dos colaboradores, alinhando e evidenciando, ao mesmo tempo, a contribuição dos desempenhos individuais com os objetivos estratégicos das organizações.

Conforme referem Aguinis, Joo e Gottfredson (2011, p. 504) “a gestão de desempenho implica e representa muito mais do que uma avaliação de desempenho. (...) a medição – o foco exclusivo da avaliação de desempenho – é apenas uma componente da gestão de desempenho.” Ou seja, fazendo face às mudanças, muitas organizações evoluíram os seus SAD (feitos anualmente, sem feedback ou desenvolvimento contínuo), para sistemas de gestão de desempenho (SGD), numa tentativa de melhorá-lo e gerir os recursos humanos de forma mais integrada e coerente.

Os SGD, quando implementados, podem trazer benefícios importantes para as organizações. Estas últimas, conscientes desses benefícios fizeram com que o SGD se tornasse popular em todo o mundo (Aguinis & Pierce, 2008).

Aguinis (2009) afirma que é fundamental que as organizações expandam as suas visões para além da AD, integrando a GD com outras funções da GRH (como por exemplo, formação, recompensas, planos de carreira). Refere também que a AD, ao fazer parte da GD, potencia o seu contributo para a GRH. Assim, o conceito de AD, entendido como a avaliação anual do desempenho, realizada pelos superiores hierárquicos, progrediu, sendo, atualmente, entendido como parte integrante de um âmbito mais vasto: a GD, processo considerado fundamental para a gestão estratégica de recursos humanos, capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria do desempenho dos colaboradores, das equipas e de toda a organização (Fletcher 2001 & Aguinis & Pierce, 2008).

Apesar da GD ser um processo que pretende contribuir para o estabelecimento de uma parceria entre colaboradores e as organizações, nem sempre chefias e colaboradores estão

alinhados para se apropriarem do processo, o que acaba por levar a resultados menos positivos do que os esperados (Moreira, 2012).

Será feito, no ponto a seguir, uma revisão sobre quem deverá fazer a avaliação, de modo a evidenciar as novas tendências que, gradualmente, se começam a afastar da AD mais tradicional/básica.

1.2. Intervenientes da Avaliação de Desempenho – Quem deve avaliar?

Tradicionalmente, a avaliação é realizada pela chefia direta, no entanto, assiste-se a um crescente interesse por formas de avaliação menos tradicionais, o que consequentemente implicam outros avaliadores (Rego, et al., 2015, p. 506).

De acordo com diferentes autores como Billhim (2009), Chiavenato (2002) ou Rego et al. (2015), a responsabilidade das avaliações de desempenho pode recair sobre a chefia direta porque este é quem tem melhor oportunidade para observar o desempenho dos colaboradores e quem melhor os conhece. Está também mais motivado para fazer uma avaliação mais precisa uma vez que ganha ou perder consoante os seus desempenhos.

Pode também reincidir sobre o colaborador, ao realizar uma autoavaliação do seu desempenho. Assim, sente que faz parte da avaliação e consequentemente, sente-se mais motivado. No entanto, esta é uma escolha que, quando aplicada isoladamente, apresenta erros de cotação e baixos níveis de validade e fidelidade.

Numa avaliação de baixo para cima, os papéis invertem-se, sendo a AD feita pelo colaborador ao superior hierárquico. Esta forma de avaliar revela-se importante para o desenvolvimento do chefe e para que este receba *feedback* por parte dos seus subordinados.

Outra forma de avaliação pode ser praticada pelos colegas/pares. Tal como o nome indica, é feita pelos colegas de trabalho. Normalmente aplicada a profissões específicas. É igualmente útil quando se pretende promover um colaborador para tentar perceber o *feedback* dos restantes colegas.

Já na avaliação pela equipa, são reconhecidas as capacidades de equipa em detrimento do desempenho individual. Esta técnica permite que os membros da equipa definam metas e objetivos a alcançar.

Outro método é a avaliação pelo cliente, que visa a satisfação dos mesmos. Nalguns casos é importante saber a avaliação dos clientes para melhorar a qualidade dos serviços e do atendimento, embora possa suscitar perceções de injustiça e também é dispendioso.

O departamento de RH, também pode assumir o papel de avaliador, no entanto, como este normalmente apresenta um conhecimento mais “distante” do desempenho do avaliado, a legitimidade do processo pode ser questionada. É sobretudo uma alternativa para organizações mais conservadoras, com um caráter mais centralizado, monopolizador e burocrático.

Por fim, existe a avaliação 360°, que permite criar sistemas de *feedback* e sistemas de avaliação mais completos. Todos os colaboradores avaliam ao mesmo tempo que são avaliados. É útil na tomada de decisões sobre promoções, remunerações ou mudanças de posto de trabalho. No entanto, este método, quando não é bem aplicado, pode gerar avaliações conflituosas.

Sendo que cada uns destes possíveis avaliadores apresenta vantagens e desvantagens para a organização, há que implementar um sistema alinhado com a organização em causa e qualquer interveniente, que seja escolhido para o processo de Avaliação de Desempenho, tem de realizar uma avaliação justa e equitativa dos RH (Bilhim, 2009).

Segundo o mesmo autor, a AD exige algumas condições, em relação aos intervenientes, tais como: deve ser efetuada por intervenientes que conheçam a organização; esses intervenientes devem ter a aptidão de avaliar determinadas capacidades num contexto específico e deter as competências necessárias para poder avaliar com justiça o desempenho do avaliado. A escolha dos intervenientes pode ainda depender de outros fatores como a dimensão da organização, o ambiente de trabalho ou mesmo os objetivos da avaliação dos RH (Bilhim, 2009).

Após analisar quais são os possíveis avaliadores que podem compor um SAD é igualmente necessário saber quais os possíveis métodos de AD, que se desenvolverá no ponto seguinte.

1.3. Métodos de Avaliação de Desempenho

Vários métodos de avaliação são utilizados, pelas empresas, para a AD dos colaboradores. Alguns destes métodos, que foram frequentemente utilizados no passado, não são usados atualmente, visto que, novos métodos foram surgindo o que consequentemente levou a um desinteresse por formas antigas de avaliação (Shaout & Yousif, 2014), como se descreve de seguida.

De acordo com Moreira (2012), emergem novas tendências da AD. Como sejam, a avaliação por competências, a avaliação 360° ou o *BSC – Balance Scorecard*. Estes métodos

mais recentes são mais orientados para aspetos e/ou situações de comunicação e desenvolvimento entre chefias e colaboradores que vão ao encontro do conceito de GD (Moreira, 2012).

Porém, tal como referem Caetano e Vala (2007), seja um método tradicional ou moderno, para gerar resultados positivos, deve responder simultaneamente às expectativas dos colaboradores e da organização. Ou seja, o método escolhido pelas organizações deverá ser aquele que se enquadra nos objetivos das mesmas, tal como a definição das características pessoais a avaliar e a natureza dos comportamentos inerentes. Os métodos também devem ser válidos e fidedignos, e as organizações devem ter em consideração que nenhum método é mais válido do que o outro (Caetano & Vala, 2007).

Várias investigações, compilam os diferentes métodos existentes (tanto tradicionais e modernos, como mais orientados para resultados ou objetivos) conforme consta na Tabela 1. Abaixo, são destacados aqueles que são comuns aos diferentes autores analisados – Caetano e Vala (2007), Shaout e Yousif (2014), Rego, et al (2015) e Aggarwal e Thakur (2013) - e são descritas as suas principais características.

Tabela 1 - Métodos de avaliação de desempenho e as suas características gerais

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS
ESCALAS GRÁFICAS	O colaborador é classificado através de uma escala com diferentes graus de desempenho relativamente a vários atributos/fatores de avaliação. Apresenta custos baixos de realização e adaptabilidade a diferentes funções, no entanto, a interpretação de cada atributo depende do avaliador.
INCIDENTES CRÍTICOS	O avaliador anota, durante o período em que decorre avaliação, os desempenhos muito bons ou muito fracos que sejam importantes para a função avaliada. É um método que permite um bom feedback aos avaliados porque se baseiam em aspetos comportamentais específicos.
ESCOLHA FORÇADA	Consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspetos do comportamento. O avaliador deve escolher, forçosamente, uma ou duas frases de acordo com o desempenho do colaborador avaliado.
ESCALAS ANCORADAS NO COMPORTAMENTO	São constituídas por dimensões que descrevem um determinado comportamento, e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada uma das dimensões.

ORDENAÇÃO SIMPLES	Consiste em comparar o desempenho dos avaliados, sendo posteriormente feita uma lista hierarquizada decrescente dos colaboradores.
GESTÃO POR OBJETIVOS	O avaliador, partindo dos resultados do desempenho do indivíduo, compara-os com objetivos previamente definidos. É uma avaliação representativa da contribuição de cada colaborador para a organização. Os objetivos devem ser bem definidos e seguir as características SMART: específicos (specific); mensuráveis (measurable); alcançáveis (achievable), realistas (realistic) e temporizado (time-bound).
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	O desempenho é avaliado tendo em conta a adequação das competências utilizadas pela pessoa, em função dos seus resultados a atingir, no pressuposto de que o domínio de certas competências, nomeadamente as mais raras, valiosas e difíceis de serem desenvolvidas, conferem à organização um desempenho superior e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva face à concorrência.
O FEEDBACK A 360°	Foca-se no aumento da autoconsciência do avaliado, através do conhecimento das suas forças e fraquezas, indicadas por outras pessoas e sob diferentes perspetivas, no pressuposto de que o <i>feedback</i> constitui um elemento chave nos processos de aquisição de competências, mudança de comportamentos e alcance de objetivos.
BSC - BALANCED SCORECARD	Acrescenta critérios dos clientes aos processos internos e à aprendizagem e crescimento, numa relação causa-efeito. É um método de avaliação baseado nos resultados, destinado a avaliar unidades de negócio (hospitais, fábricas, agências bancárias, etc.). Constitui um sistema capaz de canalizar energias, habilidades e os conhecimentos dos colaboradores, na procura de metas estratégicas.

Fonte: Elaboração própria tendo em conta vários autores supracitados tais como: Caetano e Vala (2007), Shaout e Yousif (2014), Rego, et al (2015) e Aggarwal e Thakur (2013).

Devido às vantagens e desvantagens que cada método apresenta, a maioria das organizações opta por combinar diferentes técnicas nos seus sistemas de avaliação de desempenho, por forma a poderem atender às necessidades organizacionais (Shaout & Yousif, 2014). Assim, as organizações acabam por desenvolver métodos híbridos, que mantêm aspetos dos processos tradicionais, ao mesmo tempo que, utilizam técnicas mais modernas.

Após esta revisão teórica, sobre os pontos que necessitamos para fazer a reflexão e análise crítica sobre o tema em estudo, passaremos a fazer a caracterização da entidade onde se realizou o estudo (local de estágio).

Capítulo II – O Estágio

O Grupo Simoldes, sediado em Oliveira de Azeméis e gerido por António da Silva Rodrigues, é considerado um dos maiores grupos empresariais a nível mundial, na fabricação e fornecimento de componentes e moldes para o setor automóvel. É composto por 2 divisões: a divisão de Moldes e a divisão de Plásticos. No presente capítulo¹, focar-nos-emos na apresentação da DP, local onde foi realizado o estágio. Esta opção ocorreu de uma autoproposta junto da entidade de acolhimento, que foi escolhida por aplicar, na sua GRH, a prática da AD.

Inicialmente será feita uma contextualização/apresentação da DP, seguido da descrição da metodologia utilizada para este estudo e, por fim, apresentam-se os resultados tanto do estágio, como do estudo.

2.1. Local de Estágio/Estudo – Divisão Plásticos

A DP, nasceu da fundação da Simoldes Plásticos S.A. em 1980, e tem como principal atividade a injeção de termoplásticos para a indústria automóvel. O sucesso e desenvolvimento de vários projetos nos últimos anos, levaram a contínuos investimentos na capacidade produtiva da Divisão, que deram origem à constituição de novas filiais, tanto em território nacional como internacional. Atualmente, com mais de 1800 colaboradores, a DP é constituída por 8 fábricas: 3 sediadas em Portugal, 4 espalhadas pelo mundo e ainda dispõe de 3 centros de serviço ao cliente (Figura 1).



Figura 1. Disposição Global do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos

¹ A informação obtida neste capítulo foi retirada do Manual de Acolhimento e Integração do(a) colaborador(a) do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos e do Código de Ética e Conduta Empresarial (incluindo a Figura 1)

A DP é constituída por uma equipa jovem e dinâmica com um elevado conhecimento, experiência e formação técnico profissional neste setor de atividade.

Resultante da capacidade instalada e da oferta de produtos acabados de qualidade, a imposição da DP nos mercados externos tem vindo a crescer gradualmente. É um dos poucos grupos do setor a fornecer os produtos diretamente às grandes construtoras mundiais, na medida em que, possui tecnologia de ponta e *know-how* que lhe permite desenvolver o estudo de conceção e acompanhamento de grandes projetos tanto no ramo automóvel como não-automóvel². Estes projetos, são destinados a marcas bem conhecidas entre as quais se destacam: Renault; Audi; Porsche; Volkswagen; PSA; Dorel; Bebeconfort, entre outros.

2.1.1. Missão

“Ser a escolha preferencial dos nossos clientes, colaboradores(as) e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentado e para a satisfação dos nossos acionistas.”

2.1.2. Visão

Seguindo uma estratégia de melhoria contínua, na DP, a visão e o plano estratégico são definidos e/ou revistos em reuniões de Direção todos os anos. É definido o plano estratégico para os 4 anos seguintes e, conseqüentemente é realizado um *deployment* liderado pelo Diretor Geral, onde é partilhada a visão da organização para esse período de tempo.

2.1.3. Valores

A DP, foca 2 valores que considera imprescindíveis, a confiança e a honra: “Honrar os compromissos. Confiar uns nos outros.”

2.1.4. Estrutura Organizativa da Divisão Plásticos

Cada filial da DP, está hierarquicamente dividida por diferentes departamentos (Anexo 1). Na Simoldes Plásticos, S.A., para além desta divisão uniforme a todas as empresas, estão ainda situadas as direções centrais e áreas centralizadas (chamadas de Central pelos colaboradores), onde foi realizado o estágio (Anexo 2).

² Os principais produtos e clientes das empresas do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos, são destinados à indústria automóvel. A indústria não-automóvel (embalagens; puericultura) representa uma pequena parte do negócio.

A DP, não está formalmente estruturada sob a forma de *Holding*, no sentido em que, não existe uma sociedade no topo que detenha o capital dos restantes. No entanto, dado que a estrutura da propriedade é praticamente a mesma em todas as empresas da Divisão, o que aliás, se reflete na idêntica composição do Conselho Administrativo das várias filiais, a DP, usufrui das vantagens usualmente associadas a uma *Holding* designadamente uma gestão financeira, fiscal e de recursos integrada.

As filiais da Divisão, correspondem a unidades juridicamente independentes, que dispõem de diversas áreas funcionais que vão emergindo consoante as necessidades dos clientes. Esta estrutura, representa a tentativa de passagem de uma organização familiar para uma organização mais profissionalizada que, todavia, assenta na liderança de António da Silva Rodrigues, fundador do Grupo Simoldes.

2.1.5. Departamento de Recursos Humanos

Compete ao departamento de RH, dirigir as atividades ligadas à gestão de recursos humanos da Divisão, assim como coordenar e concretizar políticas de higiene, saúde e segurança no trabalho (HSST) dirigidas aos colaboradores. Deve também enquadrar e suportar a ação das diferentes unidades de RH espalhadas pelas filiais. Como se verifica na Figura 2, o departamento é dividido entre a Central (*Headquarters*) – onde foi realizado o Estágio - e as empresas que fazem parte do GS-DP.

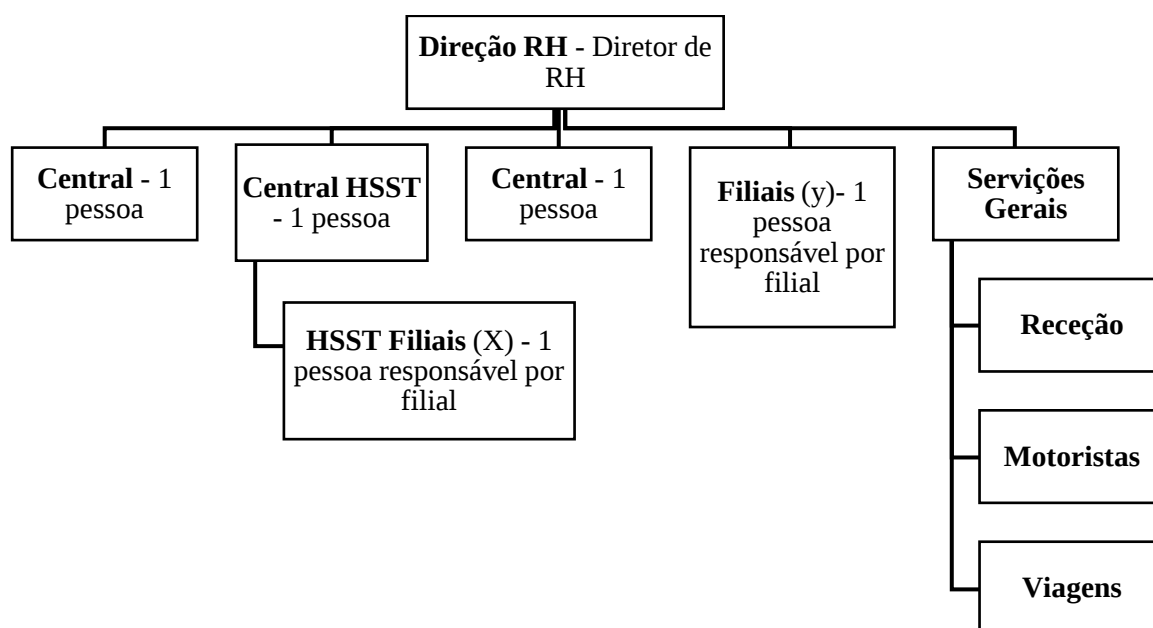


Figura 2. Organograma dos Recursos Humanos do Grupo Simoldes -Divisão Plásticos

É responsabilidade do departamento central, gerir e tratar de todos os assuntos relacionados com os colaboradores de cada empresa da DP, a saber: definir planos de carreiras, gerir processos de recrutamento, seleção e mobilidade dos colaboradores, acompanhar os arquivos e processos individuais, incluindo a descrição e análise de funções, desenvolver todos os procedimentos contratuais, gerir o processo de avaliação de desempenho, organizar e gerir a atividade HSST e acrescentar valor aos recursos humanos com a dinamização da formação contínua e com o sistema de motivação e satisfação.

Na central existe também uma pessoa específica responsável pela organização e gestão da atividade HSST. Para o efeito, existe em cada unidade de RH nas filiais, pessoas que lhe reportam diretamente (reporte funcional) e que desempenham atividades relacionadas com a HSST, como participação de acidentes e investigação dos mesmos, apresentação de planos de melhoria para redução de acidentes e suporte administrativo na área de RH.

Estas unidades de RH localizadas nas filiais, têm como principais atividades a gestão de assiduidade e acessos, o atendimento aos colaboradores, a atualização de dados relativos aos processos individuais dos colaboradores, tratamento de seguros, receção e acolhimento de novos colaboradores, processamento salarial, faltas e férias e agendamento de consultas médicas.

2.2. Metodologia de Investigação

O presente estudo, assenta numa vertente qualitativa pois, segundo Guerra (2014), neste tipo de abordagem, o investigador procura aprofundar a compreensão dos fenómenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações no seu ambiente ou contexto social –, interpretando-os segundo a perspetiva dos próprios sujeitos que participam, sem se preocupar com a representatividade numérica ou generalizações estatísticas.

São nomeados como elementos essenciais para este tipo de investigação, a interação entre o objeto de estudo e o investigador; o registo de dados e as informações recolhidas e a interpretação/análise crítica do investigador (Guerra, 2014).

Este tipo de abordagem, implica várias técnicas de recolha de dados, no entanto, as escolhidas para o desenvolvimento do presente Relatório foram a análise documental e a observação não participante, que são instrumentos considerados essenciais para compreender o SAD praticado na DP, que é objetivo deste estudo.

Para além das técnicas anteriormente mencionadas, registaram-se notas que ocorreram a partir de uma série de conversas informais, junto da equipa que constitui o departamento de

RH, e também dos colaboradores da organização com o intuito de conhecê-la primeiramente e, de seguida, como é composto o SAD. Estas conversas, proporcionaram-se em ambientes informais e descontraídos (pausas para cafés, horas de almoço).

Os intervenientes deste estudo são a estagiária, que passa a desempenhar o papel de investigadora, a equipa do departamento de RH e todos os restantes colaboradores da organização vinculados por contrato de trabalho e a exercer a função há mais de 3 meses (momento em que começam a ser sujeitos a avaliação).

Os documentos internos utilizados na análise documental e as conversas informais mantidas ao longo do período de estágio, tiveram o consentimento da supervisora de estágio.

Face ao disposto, abaixo serão apresentadas as técnicas selecionadas para complementar este Relatório.

2.2.1. Técnicas de Recolha de Dados

➤ Análise Documental

A análise documental, é uma técnica valiosa na investigação qualitativa, uma vez que completa informações obtidas por outras técnicas que podem originar novos conhecimentos (Guerra, 2014).

Neste relatório, numa primeira fase, de exploração e aquisição de conhecimentos sobre a organização em questão, foram usados diversos documentos para saber quais as suas características e estrutura. Para isso, a primeira tarefa consistiu no levantamento de informações sobre a DP, para fazer uma contextualização da mesma. Foi necessário recorrer a documentos, designadamente o organigrama, o Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador, o Manual de Ética e Conduta Empresarial e o Manual do Operador.

Depois desta informação sistematizada através de notas e apontamentos que foram sendo tirados, a etapa seguinte foi a de compreender o funcionamento do SAD implementado na DP. Para o efeito, foi necessário recorrer a documentos internos específicos como o Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho – informação geral – disponível para todos os colaboradores da empresa e também, o Manual mais detalhado ao qual só a equipa de RH tem acesso.

➤ Outras técnicas de recolha de dados

Para além da análise documental descrita acima, existem outras técnicas que foram, utilizadas para a elaboração deste Relatório de carácter informal, como já mencionado e que foram técnicas como a observação não participante/participante e conversas informais.

A realização do estágio, implicou e permitiu conversas informais com alguns elementos da equipa de RH e também com outros colaboradores da DP, para tentar compreender as suas perceções em relação ao SAD praticado e também esclarecer dúvidas sobre o mesmo. Trataram-se de conversas espontâneas, sem nenhuma estruturação, valiosas para uma melhor compreensão do objeto de estudo.

A observação não participante foi utilizada como ferramenta para recolher informações sobre a empresa, concretamente o departamento de RH, sobre o seu funcionamento e aproveitar o momento de estágio para analisar as tarefas desenvolvidas em relação ao SAD. Iam sendo feitos registos de anotações diários de dados observados. Esta técnica, foi fundamental para captar a forma como é desenvolvido o SAD na DP e complementar a lacuna sentida por não surgir a oportunidade de participação em mais atividades relacionadas com o mesmo. Esta observação foi feita com a menor interferência possível, de forma a não enviesar os dados recolhidos.

2.3. Apresentação de Resultados

2.3.1. Resultados do Estágio

O presente ponto, reflete o elenco de atividades desenvolvidas no estágio realizado na DP que decorreu entre os meses de outubro e janeiro de 2017, perfazendo o total de 420 horas. O estágio teve lugar no departamento de RH da DP, com a possibilidade de integrar uma equipa profissional da área e a incorporação nas atividades gerais do departamento de RH.

A prática contou com a supervisão e colaboração da Sr.^a Paula Alexandra Figueiredo. Num primeiro momento, no que diz respeito ao entendimento da organização, dos procedimentos, das regras, de condutas, em suma, do modo de funcionamento e da cultura organizacional da DP. Num segundo momento, auxiliou na compreensão das práticas de RH já implementadas na organização, transversais a todas as empresas que constituem a DP.

Apesar das diversas atividades realizadas de acordo com as necessidades do departamento, abaixo, somente serão descritas as atividades de maior relevância e que ocuparam a maior parte do tempo de estágio.

➤ Satisfação

A primeira atividade desenvolvida, esteve relacionada com a gestão da satisfação dos colaboradores da organização. Implicou a análise e interpretação dos dados dos questionários de satisfação (pré-definidos) referentes ao ano de 2016. Os questionários, são distribuídos por todos os colaboradores das três filiais em Portugal que pertencem à DP, são posteriormente recolhidos e entregues no departamento de RH.

Após a entrega, o processo de análise e interpretação dos dados, implicou duas fases. A primeira, resultou na análise dos dados e inserção dos mesmos num ficheiro Excel previamente preparado para fazer o cálculo das médias para cada área avaliada e os respetivos gráficos. A segunda, baseou-se na interpretação desses dados, que resultaram em relatórios que incluíam os gráficos e a comparação dos mesmos com a avaliação da satisfação do ano anterior (2015).

Esta tarefa, termina com a inserção dos resultados averiguados no Portal *online* da DP, acessível a todos os colaboradores.

➤ Recrutamento e Seleção

Após a análise e triagem de candidatos feitas pelos membros do departamento, uma das atividades desempenhadas dentro do processo de Recrutamento e Seleção, vai ao encontro da política de RH da organização que objetiva dar feedback a todas as candidaturas de emprego recebidas. Esta fase de respostas, efetuou-se através do envio de comunicados aos candidatos a informá-los que passaram à fase seguinte ou que o perfil deles não correspondia aos requisitos da função, mas que continuariam na base de dados da DP, para futuras necessidades. Esta tarefa, foi realizada tanto para candidaturas externas e espontâneas como para candidaturas de recrutamento interno.

Posteriormente, na fase das entrevistas que compõem o processo de Recrutamento e Seleção da DP, deu-se a possibilidade de observar duas entrevistas iniciais que foram realizadas por um dos membros do departamento de RH a candidatos externos para a função de Coordenador de Qualidade.

Apesar da participação nas entrevistas ser passiva, antes de cada uma, procedeu-se ao estudo do guião genérico disponibilizado pelo departamento de RH, assim como se analisou o *Curriculum Vitae* de cada candidato a fim de conhecer o seu percurso pessoal e profissional para acompanhar melhor o seguimento das entrevistas.

Durante as entrevistas, foram feitas anotações para auxiliar futuramente, o membro do departamento de RH na análise do candidato.

A partir das entrevistas e dos resultados dos testes psicotécnicos (que foram aplicados em ambas), elaboraram-se relatórios de avaliação que eram posteriormente revistos pelos membros do departamento. Estes relatórios, são realizados com base num modelo uniforme e pretendem compactar informação que permitirá ter uma ideia da pessoa enquanto trabalhador e enquanto mais-valia para a organização. Assim, os relatórios estão divididos por algumas secções, tais como, formação académica, *background* profissional, informações adicionais (disponibilidade, expectativas salariais, etc.) e por fim, a avaliação e o parecer do entrevistador que pretende esclarecer se o candidato está apto ou não para a função ou para a segunda fase das entrevistas.

Após os processos de Recrutamento e Seleção concluídos, era necessário elaborar contratos para os candidatos admitidos. Estes contratos foram criados de acordo com as especificidades da organização e revistos pela supervisora do estágio. Paralelamente, eram elaboradas as declarações de confidencialidade para cada novo colaborador.

Foram igualmente elaborados contratos para os colaboradores subcontratados, que, durante o período de estágio, passaram a contrato pela DP.

➤ Descrições e Análises de Funções

Ao nível da descrição e análise de funções, as tarefas realizadas passaram sobretudo pela necessidade de atualização e tradução (para inglês) dos documentos já existentes para cada função da DP. Também foram elaborados novos documentos - seguindo o exemplo dos já criados - para novas funções da organização.

➤ Formação

No que concerne às atividades realizadas no âmbito da formação, pode dizer-se que, inicialmente basearam-se na compreensão do processo. Posteriormente, as atividades foram acontecendo à medida que as formações iam sendo realizadas na DP.

As atividades realizadas, fundamentaram-se no arquivo dos certificados de qualificações; das declarações de frequência da participação nas formações e das avaliações da formação quer dos participantes, quer dos formadores. E no registo de participação nas formações, no *software* utilizado pelo departamento de RH – AS400. Neste *software*, são assinalados os dados relativos a cada colaborador para que seja possível verificar posteriormente o número de formações realizadas, quais foram e o número de horas de formação por ano e por colaborador.

➤ Sistema de Avaliação de Desempenho

Apesar do foco do relatório de estágio ser a compreensão do funcionamento do SAD, apenas foi possível a participação numa das atividades que envolvem o departamento de RH na prática da AD. Assim, após o momento anual de avaliação, que decorreu durante os últimos meses do estágio (entre 01 de dezembro e 21 de janeiro), os colaboradores e as chefias entregavam gradualmente as avaliações por escrito no Departamento.

A partir destas, foram elaborados relatórios que contêm as informações gerais que constam no instrumento de avaliação, tais como, a avaliação final; os comentários do avaliador e do avaliado; expectativas futuras de ambos; objetivos para o ano seguinte e a formação requerida e considerada importante para o desempenho da função.

➤ Plano de Motivação e Recompensas

Na sequência da existência de um plano de motivação e recompensas praticado na DP, o Diretor de RH Paulo Bastos, solicitou a pesquisa de recompensas que pudessem ser atribuídas aos colaboradores segundo 2 variáveis: o seu desempenho e o esforço que colocam no desempenho do trabalho. Com preferência para as recompensas não financeiras. Após a pesquisa, foi elaborado um relatório com as propostas consideradas convenientes e aplicáveis

na DP. Este relatório foi depois apresentado ao Diretor de RH que escolheu aquelas que, no seu entender, poderiam encaixar no plano de motivação e recompensas.

➤ Outras Atividades

Durante o período de estágio surgiu a oportunidade de participar em atividades externas à organização, como a participação no *RH Meeting* – Porto. Este evento teve a duração de dois dias e contou com reflexões, casos práticos, debate e muito mais sobre a área dos Recursos Humanos.

As principais atividades foram acima descritas, no entanto, foram ainda realizadas outras atividades de carácter mais administrativo, embora com menor ênfase, mas com relevância para a aprendizagem de procedimentos e práticas distintas no âmbito da GRH, tais como, impressão de documentos e gestão de todo o arquivo do Departamento; registo e análise das despesas efetuadas pelos colaboradores na cantina VIP e pelos estagiários nas outras cantinas do grupo; auxílio na preparação da festa de Natal do Grupo (separação de bilhetes de entrada e distribuição de prendas); atualização de diferentes *reports* utilizados no Departamento, entre outras.

Sendo que o foco principal, deste Relatório, recai sobre a compreensão do funcionamento do SAD praticado na DP, e com a impossibilidade de participar em mais atividades relacionadas com o mesmo, optou-se pela investigação. Assim, no ponto seguinte, serão apresentados os resultados obtidos através do uso da metodologia qualitativa e da aplicação de técnicas de recolha de dados mencionadas anteriormente.

2.3.2. Resultados do Estudo

A análise dos documentos internos da DP, a observação não participante e as conversas informais, permitiram explorar a forma como é aplicado o SAD. Assim, abaixo será descrito³ todo o processo para compreender melhor o seu funcionamento e utilidade.

³ A informação obtida neste ponto foi retirada do Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho – informação geral, do Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho – procedimentos e do instrumento de avaliação (incluindo as Figuras)

➤ Sistema de Avaliação de Desempenho na Divisão Plásticos

O SAD, assim denominado pela empresa, foi implementado em 2006, abrangendo todas as empresas que dela fazem parte. É um sistema direcionado para desenvolvimento e orientado pela gestão de objetivos e competências. É considerado uma ferramenta de RH implementada com a propósito de dar a conhecer e de gerir o desempenho dos seus colaboradores, bem como apoiar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Prevê-se também que suporte e melhore a comunicação em relação aos objetivos, rendimento no trabalho e resultados.

Ao adotar um SAD, a DP, objetiva melhorar o desempenho organizacional, aumentar de forma justa salários e atribuir prémios, tornar mais imparciais as avaliações efetuadas aos colaboradores; desenvolver as competências, perspetivar e planejar carreiras, aumentar a motivação e levantar necessidades de formação.

Este sistema, tem como âmbito de aplicação⁴, todos os colaboradores da Divisão (desde diretores a operadores), vinculados por contrato de trabalho com mais de três meses de atividade.

Os momentos da avaliação são realizados pela chefia direta, uma vez que a Divisão apresenta uma estrutura hierárquica, onde o nível mais elevado é responsável por avaliar o nível mais baixo e assim sucessivamente. Também existe uma componente de autoavaliação não vinculativa, que os colaboradores devem preencher antes do momento de avaliação para, posteriormente, ser analisada e confrontada com a avaliação feita pelo superior hierárquico.

Os Intervenientes deste SAD são essencialmente três: os avaliadores, os avaliados e o departamento de RH:

- Avaliadores

São todos aqueles que possuem responsabilidades de chefia/gestão perante colaboradores que lhe reportam hierarquicamente. Prevê-se que os avaliadores, neste caso, chefias diretas, assumam a responsabilidade pelo SAD, não só nos momentos de avaliação, mas ao longo de todo o ano. Assim, espera-se que, para além das reuniões de avaliação intercalar e anual, os superiores hierárquicos acompanhem e orientem os colaboradores, monitorizando de forma contínua o desempenho deles através de *feedback*, ajudando-os atingir

⁴ A AD aplicada aos subcontratados, é gerida por uma empresa externa de Recrutamento e Seleção com gabinete na Simoldes Plásticos, S.A. São realizados mais momentos de avaliação, de 3 em 3 meses – 4 vezes por ano – com o objetivo de perceber a evolução desses colaboradores no curto-prazo e estimar a possibilidade de contrato de trabalho pela DP.

os objetivos definidos e a desenvolver as competências necessárias para o desempenho das suas funções.

- Avaliados

São todos os colaboradores da DP, que podem ou não, exercer responsabilidades de chefia (relativamente a outros colaboradores). Espera-se dos avaliados, que sejam agentes ativos no próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Pretende-se que se envolvam e comprometam com o SAD, de forma a conseguirem cumprir os objetivos determinados, otimizar/melhorar os seus pontos fortes, desenvolvendo mecanismos para atenuar os pontos fracos e corresponder às competências definidas para as suas funções. Nos momentos de avaliação, estes devem dar e aceitar *feedback* sincero e construtivo, mantendo uma boa comunicação e uma abertura à mudança que permitirá o seu próprio desenvolvimento e progressão.

- Departamento de Recursos Humanos

O departamento de RH tem a responsabilidade de planejar, acompanhar e controlar as etapas de implementação do SAD. Devem garantir o cumprimento do calendário de avaliação e gestão do desempenho, analisar as necessidades de desenvolvimento resultantes da avaliação, interpretar as necessidades de formação detetadas através do SAD, apoiar os utilizadores do sistema (esclarecer dúvidas), determinar a remuneração variável de cada colaborador, de acordo com a avaliação feita pela chefia. São assim o suporte de todo o processo SAD, atuando como um agente impulsionador e de monitorização do próprio SAD, dando suporte aos respetivos intervenientes.

➤ Critérios de Avaliação

A DP, apresenta duas dimensões de avaliação para mensurar o desempenho dos colaboradores: objetivos e competências.

- Objetivos

A par da reunião anual de avaliação, é obrigatório fixar os objetivos individuais de cada colaborador para o ano seguinte. Chefias e colaboradores, definem em conjunto e por escrito os objetivos (o número de objetivos não deve ser superior a seis) que devem posteriormente

ser comunicados ao departamento de RH, para arquivo nos processos individuais de cada colaborador.

Os objetivos devem sempre respeitar uma lógica decrescente, na forma de uma “cascata”, desde uma visão macro, para uma visão micro (Figura 3).

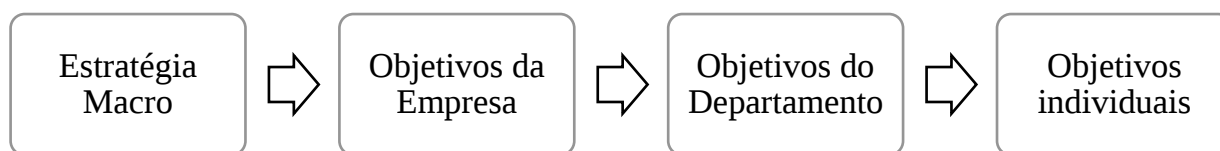


Figura 3. Esquema ilustrativo do desdobramento de objetivos em “cascata” no Grupo Simoldes – Divis\u00e3o Pl\u00e1sticos

Assim, na DP, os objetivos individuais s\u00e3o definidos, efetuando-se o seu desdobramento a partir dos objetivos do departamento que, por sua vez, s\u00e3o definidos de acordo com os objetivos estrat\u00e9gicos da empresa. Este processo de defini\u00e7\u00e3o de objetivos, permite transformar objetivos estrat\u00e9gicos em objetivos operacionais, ou seja, transformar a estrat\u00e9gia da empresa em a\u00e7\u00f5es e resultados mensur\u00e1veis e definir objetivos e indicadores de desempenho individuais coerentes com os objetivos da empresa. Os objetivos definidos na DP, seguem as caracter\u00edsticas *SMART* (espec\u00edficos; mensur\u00e1veis; ating\u00edveis; realistas e temporiz\u00e1veis).

- Compet\u00eancias

As compet\u00eancias da DP s\u00e3o descritas atrav\u00e9s de comportamentos observ\u00e1veis e identificados como sendo os mais significativos para o desempenho eficaz das fun\u00e7\u00f5es existentes na empresa. O instrumento de avalia\u00e7\u00e3o mostra-nos que existem uma distin\u00e7\u00e3o entre m\u00e3o de obra direta e a m\u00e3o de obra indireta ao n\u00edvel das compet\u00eancias, como \u00e9 poss\u00edvel verificar na tabela abaixo. Existem compet\u00eancias⁵ consideradas pelos departamento de RH como fundamentais para os trabalhadores das f\u00e1bricas (m\u00e3o de obra direta) e compet\u00eancias mais apropriadas para os administrativos (m\u00e3o de obra indireta). Cada uma destas compet\u00eancias tem um valo percentual de 10% em 100% do total na avalia\u00e7\u00e3o por compet\u00eancias.

⁵ Poder\u00e3o ver em detalhe, a descri\u00e7\u00e3o para cada compet\u00eancia mencionada na tabela 2, no Anexo 3.

Tabela 2 - Definição de competências de acordo com a Mão de Obra (direta ou indireta)

Competências	
MOI (mão de obra indireta – todos os colaboradores que não têm contato direto com o produto final)	MOD (mão de obra direta – todos os colaboradores que têm contato direto com o produto final)
Conhecimentos Profissionais	Conhecimento Profissionais
Capacidade de Aperfeiçoamento	Capacidade de Aperfeiçoamento
Capacidade de Rentabilização dos Meios	Método de Trabalho
Capacidade de Resolução de Problemas	Qualidade do Trabalho
Capacidade de Coordenação e Controlo	Quantidade de Trabalho
Espírito de Higiene e Segurança	Cooperação
Espírito de Colaboração e Cooperação	Iniciativa
Sentido Formativo	Pontualidade e Assiduidade
Capacidade de Dinamização	Comportamento, Postura e Relacionamento
Pontualidade e Assiduidade	Asseio e Limpeza do Posto de Trabalho

Fonte: Instrumentos de Avaliação da DP.

➤ Avaliação final e impactos do SAD

A avaliação final traduz o valor global do desempenho de cada colaborador, que é determinado pelos resultados obtidos nas duas dimensões que compõem a avaliação que são as dimensões: competências e objetivos, como já mencionado. O peso que os objetivos e as competências têm na avaliação final difere em função do tipo de mão de obra a que o colaborador pertence, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 3 - Impacto dos objetivos e competências na avaliação de desempenho

Mão de obra	Ponderação	
	Objetivos	Competências
MOI (mão de obra indireta – todos os colaboradores que não têm contato direto com o produto final)	50%	50%
MOD (mão de obra direta – todos os colaboradores que têm contato direto com o produto final)	20%	80%

Fonte: Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho do Grupo Simoldes- Divisão Plásticos

Tanto para os objetivos como para as competências, a avaliação final do colaborador, deve sumarizar-se tendo em conta a seguinte tabela de categorias:

Tabela 4 - Classificação dos objetivos e competências através de categorias

Grelha de Avaliação		%
Excelente	Desempenho excecional, de forma consistente, o desempenho do colaborador é superior ao estabelecido para aquela função. O rendimento no trabalho consegue superar as expectativas do superior hierárquico.	95 a 100
Cumpre +	O seu desempenho está acima das expectativas. Uma parte considerável do seu rendimento no trabalho supera claramente as expectativas requeridas para aquela função.	75 a 94
Cumpre	O rendimento do colaborador é igual ou supera ligeiramente as expectativas de desempenho requeridas para a função.	66 a 74
Cumpre -	O rendimento do colaborador é ligeiramente inferior às expectativas requeridas para aquela função. Existem alguns aspetos que podem ser melhorados.	50 a 65
Não Cumpre	Nível de desempenho insatisfatório. Não cumpre com os níveis mínimos de desempenho. Uma parte considerável do desempenho no trabalho é inferior às expectativas requeridas para aquela função.	0 a 49

Fonte: Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho do Grupo Simoldes – Divisão Plásticos

Relativamente aos objetivos, na reunião de avaliação, o avaliador, deverá atribuir a respetiva classificação (0 a 100%), correspondente ao alcance dos objetivos estipulados. Deverá depois calcular a média relativa aos objetivos na avaliação final, tendo em conta a Tabela 4.

Para as competências, o avaliador deve classificar o desempenho para cada competência, utilizando o nível apropriado que vai de A a E ⁶(2% a 10%), tendo em conta a descrição de cada nível. No final, deve ser realizada uma média das classificações alcançadas para todas as competências e o resultado desta média, deverá estar enquadrado com a Tabela 4.

Depois dos objetivos e competências avaliadas, para apurar o resultado da AD final, é calculada a média ponderada entre as duas dimensões tendo em conta o peso de cada uma (Figura 4), ou seja, o resultado obtido na avaliação por objetivos, vezes a sua respetiva ponderação, mais o resultado obtido na avaliação das competências vezes a sua respetiva

⁶ Poderão ver em detalhe, os níveis utilizados para a avaliação de competências, no Anexo 3.

ponderação, vão dar o resultado final na avaliação de desempenho do colaborador, que depois se encaixará numa das categorias da Tabela 4.

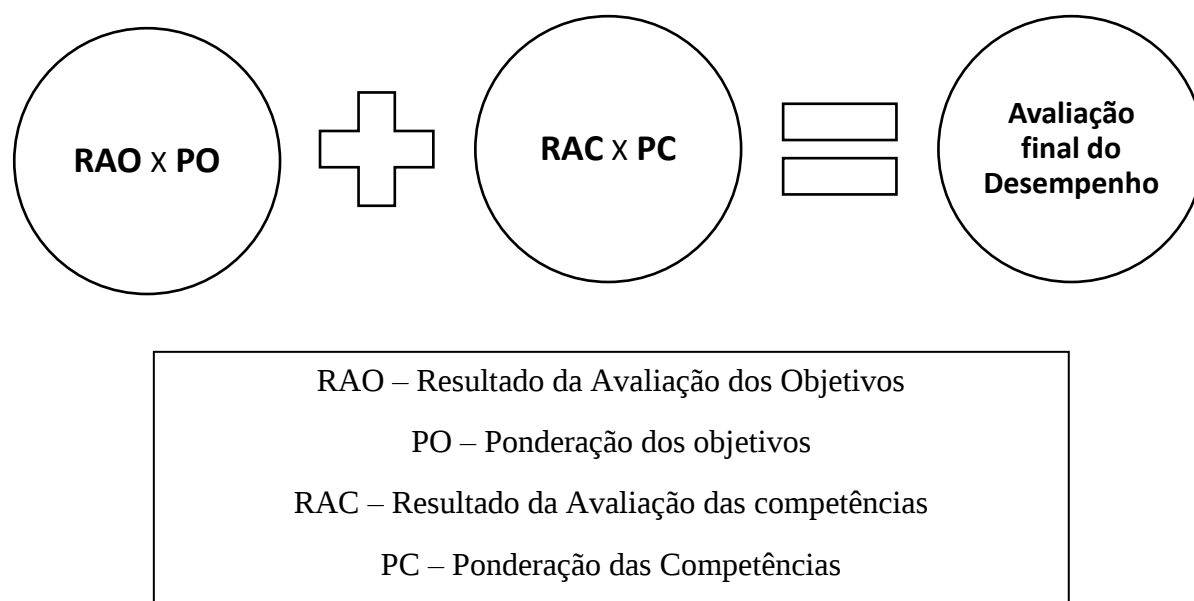


Figura 4. Processo de apuramento do resultado da avaliação final do desempenho

O resultado desta avaliação final do colaborador determinará quais os impactos na sua remuneração fixa e variável.

As remunerações dos colaboradores da DP, dependem de dois fatores que são a sua posição na estrutura salarial e do resultado da AD. A atribuição de remuneração variável, começa com um grau de cumprimento dos objetivos individuais e competências superior a 90% (segundo a Tabela 4 apresentada acima), se o resultado da avaliação de desempenho for inferior a 90%, os colaboradores não terão direito a remuneração variável.

No que respeita às remunerações, encontra-se estipulado no Manual do Sistema de Avaliação de Desempenho do GS-DP, que todos os colaboradores que não tenham completado no tempo e forma a avaliação de desempenho, não receberão aumentos salariais ou receberão apenas o que está legalmente estabelecido em cada país. Esta norma, também será aplicada aos superiores hierárquicos, que não tenham fixado objetivos nem avaliado em tempo e forma alguns dos seus colaboradores.

➤ Etapas e calendarização da avaliação

O SAD, na DP, assenta num processo contínuo, com interação regular entre chefia e colaborador que começa com o estabelecimento de objetivos e do plano de desenvolvimento

no início do ano, seguido de uma avaliação/revisão intercalar 6 meses depois e culminando com a avaliação final. Paralelamente, prevê-se a existência de um acompanhamento contínuo por forma a sustentar o desempenho e maximizar o desenvolvimento de cada colaborador ao longo do período de avaliação (um ano).

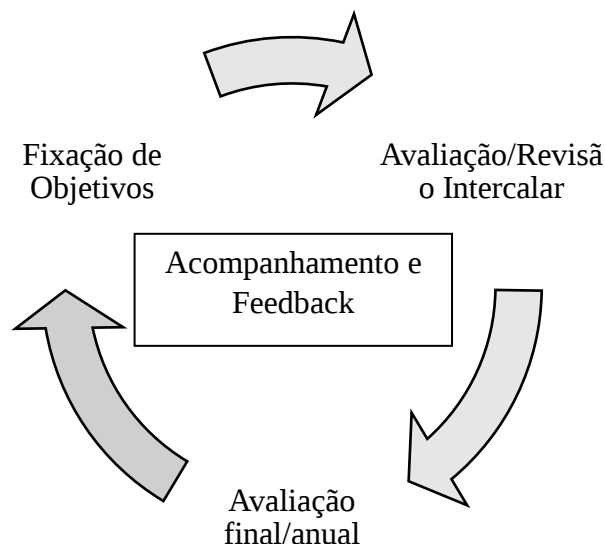


Figura 5. Ciclo contínuo do sistema de avaliação de desempenho implementado no GS – DP

Em termos de periodicidade, o ciclo apresentado acima tem a duração de um ano, coincidindo com o exercício contabilístico: começa a 01 de janeiro e finaliza a 31 de dezembro.

Na DP, existem dois momentos formais de avaliação de desempenho: uma avaliação intercalar a meio do ano (junho a agosto), e uma avaliação final (entre 01 de dezembro e 21 de janeiro). Para além destes momentos, fica ao critério de cada chefia o modo e a recorrência com que faz a revisão informal ao nível do desempenho e ao grau de cumprimento dos objetivos acordado para esse ano (acompanhamento e *feedback*).

Avaliação Anual/Final - 01 de dezembro a 21 de janeiro (fixação de objetivos e plano de desenvolvimento)

Avaliação intercalar - Revisão dos objetivos a meio do ano (junho a agosto)

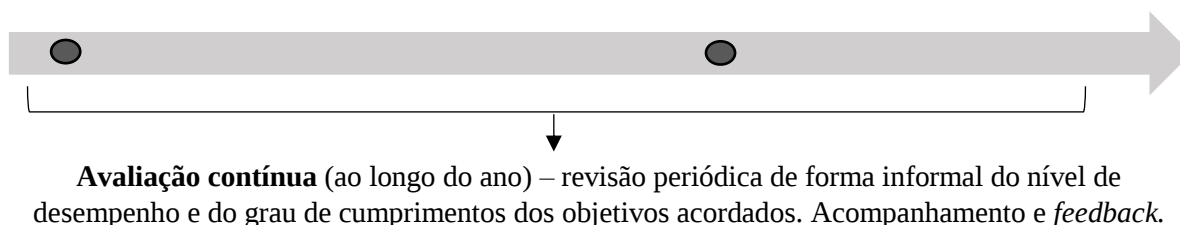


Figura 6. Calendário do Sistema de Avaliação de Desempenho

➤ Reuniões de Avaliação

As reuniões de avaliação, são momentos que permitem a reflexão, comunicação e discussão entre chefia e colaborador acerca do desempenho deste último. A qualidade das reuniões depende de dois fatores essenciais: a preparação prévia e o acompanhamento contínuo, tal como disposto no Manual do SAD da DP.

O objetivo das reuniões, previstas no SAD, é informar sobre o desempenho, clarificar e orientar o colaborador, identificar planos de melhoria (medidas corretivas necessárias ao atingimento de melhores resultados) que permitam ao colaborador, auto motivar-se na persecução dos objetivos para o ano seguinte que são também estabelecidos nestas reuniões.

Segundo o Manual do SAD, podem considerar-se as seguintes etapas para a realização das reuniões (quer anual de AD, quer intercalar de acompanhamento e *feedback*): preparação, início, desenvolvimento e termino.

Relativamente à primeira etapa, a preparação da reunião deve ser feita por ambas as partes envolvidas, avaliador e avaliado. O avaliador detém a responsabilidade de marcar a reunião com antecedência e deve documentar-se com todo o material necessário para a sua execução. Deve ainda garantir que tem tempo suficiente para a reunião e assegurar-se de que não ocorrem interrupções durante a sua realização. Por sua vez, o avaliador deve refletir sobre o seu desempenho e preencher o instrumento de autoavaliação, identificando os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento/formação no ano em análise. Este instrumento de autoavaliação deve ser levado para a reunião a fim de poder ser analisado e confrontado com a avaliação feita pelo superior hierárquico. O avaliado também deve disponibilizar tempo suficiente para a reunião e garantir que não ocorrem interrupções ao longo da duração da mesma.

A segunda etapa recai essencialmente sobre o avaliador, que deve proporcionar um ambiente acolhedor e tranquilo para que a reunião possa começar enquadrando a mesma em relação às normas, objetivos e agenda, dando também oportunidade ao avaliado de se sentir à vontade para tecer comentários e acrescentar pontos que considere essenciais para focar.

A etapa do desenvolvimento, avaliador e avaliado, em conjunto, devem refletir e debater sobre o desempenho durante todo o ano. Devem escutar-se mutuamente com atenção e procurar compreender pontos de vista e perspetivas distintas. É importantíssimo que se concentrem apenas no comportamento e desempenho do avaliado e deixem de parte a personalidade do colaborador, assim como, devem evitar expressar emoções e não dar exemplos concretos sobre situações e comportamentos quando necessário. Nesta etapa, o

avaliador tem um papel de extrema importância, onde é necessário que mantenha uma postura centrada nas soluções e não nos problemas ou necessidades de desenvolvimento. Deve conseguir estabelecer um equilíbrio entre *feedback* positivo e negativo e evitar a criação de falsas expectativas tornando a comunicação clara e objetiva.

A última etapa, tal como o nome indica, corresponde ao término da reunião. Nesta fase, ambos devem chegar a um consenso e acordo em relação à avaliação do colaborador e concluir o preenchimento do instrumento de avaliação. Por fim, devem assinar o documento e enviá-lo ao departamento de RH (cópia em papel, assinada por ambos).

➤ Instrumento de Avaliação de Desempenho

Para aplicação e operacionalização do SAD, foi criado um instrumento de avaliação único onde são registadas todas as informações relativas à avaliação e que deve estar sempre presente nas reuniões efetuadas entre o superior hierárquico e o colaborador.

O instrumento de autoavaliação e avaliação feita pela chefia, é exatamente o mesmo e compõe-se pela avaliação de competências, avaliação de objetivos, objetivos futuros, ações a considerar para os objetivos futuros, levantamento de necessidades de formação, expectativas de carreira e comentários gerais (Anexo 3).

➤ Plano de Desenvolvimento Individual

O plano de desenvolvimento individual, resulta do SAD (exemplo, Anexo 5). Com a objetivo de ser realista, pretende-se que sejam definidas para todos os colaboradores até três ações de desenvolvimento com o objetivo de promover o desenvolvimento e a melhoria das competências avaliadas com classificações mais baixas.

É importante especificar os objetivos, as ações e os indicadores do desenvolvimento profissional, assim como o calendário para alcançar os resultados desejados (enfoque anual). Para que o plano seja eficaz, estas ações de desenvolvimento devem ser definidas em consonância com o colaborador, pois, este tem de estar de acordo com as ações.

A participação em projetos ou eventos específicos pode ser uma forma de desenvolver o colaborador. Outro tipo de ação poderá ser mudar/rodar de posto de trabalho, para que os colaboradores tenham a possibilidade de se envolverem noutras atividades e desenvolver outras competências. Por fim, outro exemplo de ação será acompanhar um colega de trabalho em

funções semelhantes, ou seja, um colaborador que já seja considerado sénior na função (este tipo de ações é mais aplicado a novas admissões ou colaboradores que mudam de funções).

Face à exposição dos resultados tanto no estágio como no estudo, no capítulo seguinte, procede-se à análise crítica de ambos.

Capítulo III – Análise Crítica

3.1.1. Análise dos Resultados do Estágio

A primeira atividade realizada no estágio foi a análise e interpretação dos resultados dos questionários de satisfação referentes ao ano de 2016. Esta tarefa tinha sido deixada para segundo plano, de acordo com a supervisora do estágio, pelo excesso de trabalho e prioridades no departamento de RH, que impediram a conclusão desta atividade. Contudo, como estávamos quase no final do ano 2016, para que a prática da gestão da satisfação não perdesse a sua utilidade e os resultados permitissem analisar a visão dos colaboradores relativamente a diferentes aspetos da organização, era importante a realização desta tarefa, conforme mencionado pela supervisora do estágio. Evidenciou-se que a conclusão desta prática permite entender factos simples como as opiniões das condições de trabalho, do material para trabalhar, dos salários e dos benefícios. Serve também para entender como é que os colaboradores percebem a organização, o ambiente de trabalho, entre outras questões importantes, tais como, sugestões de melhoria, sinais de descontentamento e desmotivação.

Assim, após a análise e interpretação dos resultados feita pela estagiária, o departamento de RH já tem matéria para fazer o alinhamento com a estratégia e implementar ações que contribuam para a melhoria dos pontos, salientados nos questionários, pelos colaboradores, que assim vejam necessidade de melhorar. Face ao exposto, esta tarefa vai ao encontro da estratégia da DP, que passa pela constante melhoria contínua, uma vez que, através dos resultados obtidos na análise e interpretação dos dados dos questionários de satisfação, existe a possibilidade de implementar ações de melhoria. A divulgação dos resultados, revelou-se igualmente importante porque, os colaboradores perceberam que as suas opiniões contam e consequentemente, todos se sentem parte integrante na melhoria do sucesso organizacional. Ao nível do desenvolvimento pessoal, a realização desta tarefa, considerada importante para o funcionamento e credibilidade do departamento de RH, proporcionou um sentido de pertença e integração na equipa de profissionais que confiou o tratamento dos dados à estagiária.

Conforme aprendido nas aulas da cadeira de Processos de GRH, concretamente sobre a matéria relacionada com o processo de Recrutamento e Seleção, o processo constitui uma parte essencial na área de RH das organizações. A oportunidade de participar de forma passiva nas entrevistas, permitiu uma aquisição e aprofundamento de conhecimentos na prática, de como averiguar a qualificação, o potencial e a motivação dos candidatos, às funções a que se propõem. Evidenciou-se, de acordo com o aprendido nas aulas, a utilização na DP de dois

métodos diferentes de Recrutamento, o interno e o externo. Através de conversas informais com a equipa do departamento de RH, percebeu-se que o recrutamento interno é utilizado na organização porque permite aproveitar o potencial humano existente na DP, visto que já se conhece os colaboradores e as suas competências. Já o recrutamento externo é utilizado quando se torna necessário introduzir “sangue novo” na organização ou dito de outra forma, novas ideias, metodologias ou competências e isso foi igualmente verificado.

Relativamente ao *feedback* dado às candidaturas recebidas, evidenciou-se que a organização se preocupa em alcançar as expectativas dos candidatos. Assim, é imperial o *feedback* fornecido, relativamente à entrevista, ou a uma candidatura espontânea pois, é uma maneira simples de deixar uma impressão positiva e mostrar que a DP se importa com os candidatos, independentemente se, no final, serão ou não um dos seus colaboradores. Os membros do departamento de RH consideram pertinente a demonstração de uma imagem transparente, que demonstra respeito pelos candidatos, incluindo aqueles que não são selecionados.

Na cadeira de Enquadramento Jurídico das Relações Laborais, foram explicados os pontos essenciais para a elaboração correta de um Contrato de Trabalho (dependendo das condições de contratação). Através da atividade, desenvolvida no estágio, que foi a elaboração de contratos para os novos colaboradores, foi possível experienciar na prática, o aprendido nas aulas. Proporcionou-se assim, a oportunidade de esclarecer dúvidas existentes, sobre este tema.

As tarefas realizadas no âmbito da formação, foram essencialmente de registo e arquivo. É de salientar a preocupação da DP, em arquivar e registar as avaliações das formações, considerando esta etapa como essencial para garantir a qualidade das ações de formação praticadas na organização. Estas avaliações feitas, tanto pelos formandos como pelos formadores, permitem justificar o investimento realizado nas formações, ver o impacto da formação e averiguar a satisfação dos mesmos. Assim, revela-se que existe uma preocupação por parte da DP, em usar a avaliação das formações como *input* que possibilita a gestão da formação.

Tendo em conta a matéria aprendida na cadeira de Processos de GRH, considera-se a descrição e análise de funções (DAF) como a “espinha dorsal” da GRH que serve como *input* para outras atividades de GRH. A DP, concretamente o departamento de RH, por ter noção dessa importância, mantém uma constante atualização/revisão das DAF já existentes e na qual, foi possível participar. A tradução das DAF para inglês, revela-se igualmente importante na medida em que, existem funções transversais a todas as filiais da DP, incluindo as sediadas

noutros países. Assim, as traduções permitem que as DAF fiquem acessíveis de interpretação a qualquer colaborador.

Através de conversas informais com a equipa de RH, foi possível apurar a importância que dão à DAF pois, esta ajuda na realização de outras práticas de GRH, tais como, o processo de Recrutamento e Seleção – onde procuram recrutar candidatos que correspondam à descrição e competências compreendidas na DAF para cada função – a avaliação de desempenho – onde atendem às competências designadas como fundamentais nas DAF, para cada função.

A única atividade desempenhada no âmbito do SAD, foi o registo dos resultados das avaliações anuais que, contribuí para atingir o foco principal deste relatório, a compreensão do funcionamento do SAD e a sua aplicação na prática. A relevância da execução desta tarefa prende-se com a análise da importância da participação do departamento de RH no SAD. Com a responsabilidade de planear, acompanhar e controlar as etapas de implementação do SAD, o departamento de RH considera importante a tarefa desempenhada pela estagiária, uma vez que, permite que o departamento de RH possa analisar as necessidades de desenvolvimento resultantes da avaliação, interpretar as necessidades de formação detetadas através do SAD e determinar a remuneração variável de cada colaborador, de acordo com a avaliação feita pela chefia. Esta atividade também proporcionou um contacto direto com os instrumentos de avaliação dos colaboradores o que facilitou a compreensão dos mesmos, uma vez que se encontravam preenchidos.

A oportunidade de participação no *RH Meeting* Porto, possibilitou a interação e a aprendizagem com profissionais experientes na área de RH, uma vez que é um evento dedicado essencialmente a todos os gestores na área dos RH, com maior incidência para Norte. A aposta da DP na participação destes eventos, demonstra um interesse em manter a organização atualizada em relação ao temas e novas tendências da área, como também demonstra interesse em aumentar a rede de contatos, possibilitar a interação e a partilha de conhecimentos e conhecer casos práticos que se podem ser úteis como exemplos para a organização. Para a estagiária, este evento proporcionou um aprofundamento e alargamento de conhecimentos na área.

As restantes atividades realizadas, tais como, atualização de *reports*, colaboração na organização da Festa de Natal da DP, entre outras, facultaram uma visão alargada de todas as atividades realizadas num departamento de RH. Tanto as práticas de GRH, como as tarefas de carácter administrativo, foram essenciais na medida em que, serviram de exemplos práticos dos processos aprendidos/adquiridos na formação teórica do Mestrado.

3.1.2. Análise dos Resultados do Estudo

Tal como revisto no Capítulo I (Revisão Teórica) a AD deve ser integrada num sistema mais abrangente que se designa de GD, que compreende não só o momento avaliativo, mas articula um conjunto de fases (Fletcher, 2001 & Aguinis & Pierce, 2008). Num primeiro momento, através da análise dos manuais internos da DP, é possível evidenciar esta integração da prática da AD num SGD que inclui outras fases tais como, uma avaliação intercalar a meio do ano e o acompanhamento e *feedback* ao longo do ano. Contudo, de acordo com a observação não participante e a oportunidade de manter conversas informais com os colaboradores da DP, permitiram analisar que existem algumas divergências quando o SAD é aplicado, ou seja, quando o descrito nos manuais passa para a prática na organização.

Uma dessas divergências incide sobre a calendarização do SAD. Faz parte das funções do departamento de RH, garantir que o calendário planeado para a realização do SAD é cumprido. No entanto, observou-se que a data estipulada (21 de janeiro) para a concretização das reuniões anuais de avaliação do desempenho, foi largamente excedida, uma vez que, terminado o estágio a 31 de janeiro, apenas existiam cerca de cinquenta avaliações entregues no departamento de RH (tendo em conta que a DP conta com cerca de 1800 colaboradores). Através de conversas informais com a equipa de RH e com alguns colaboradores de outros departamentos, nomeadamente, diretores de departamento, foi possível aferir que a falta de controlo por parte dos RH devia-se a razões alheias ao mesmo. Assim, os testemunhos dos colaboradores demonstraram que, a excesso/aumento de trabalho, o aumento do número de colaboradores, para avaliar em cada departamento, e o surgimento constante de outras prioridades, deixaram a execução das reuniões de avaliação final para segundo plano.

O incumprimento do calendário do SAD, acarreta implicações noutras práticas de GRH que têm o SAD como *input*. A gestão da formação é uma dessas práticas. Através de uma conversa informal com o membro do Departamento RH, responsável pela área da formação, foi possível averiguar que o plano de formação – para o ano seguinte - não é elaborado através das necessidades de formação levantadas pelo SAD, visto que, as avaliações não são entregues na data prevista nos manuais. Esta evidência revela que, um dos propósitos da aplicação do SAD – levantamento das necessidades de formação – não tem utilidade em termos práticos para a organização, uma vez que o plano e o processo de formação são realizados sem os *inputs* do SAD. Como descrito na revisão teórica, a AD, ao fazer parte da GD, potencia o seu contributo para a GRH tornando possível fazer a gestão de um modo estratégico. É por isso,

fundamental que as organizações integrem a GD com outras funções da GRH, como por exemplo, formação, planos de carreira, recompensas (Aguinis, 2009). O que não se evidenciou na DP e reforça a ideia de (Madureira, 2002) que a ferramenta, por vezes, não é utilizada de forma a que se tire o melhor partido da mesma.

Face ao exposto no ponto 1.2. do Relatório, tradicionalmente, a avaliação é realizada pela chefia direta, embora, se assista a um crescente interesse por formas de avaliação menos tradicionais, o que consequentemente implicam outros avaliadores (Rego, et al., 2015, p. 506). Tendo em conta esta afirmação, evidencia-se que a DP, segue a forma de avaliação tradicional, uma vez, que os momentos de avaliação são realizados pela Chefia Direta. No entanto, existe igualmente uma componente de avaliação não vinculativa, feita pelos colaboradores/ avaliados, que permite, na reunião de avaliação, um confronto e discussão com a avaliação feita pela Chefia Direta. Revela-se assim, uma adaptação da DP às necessidades da organização tal como referido por Bilhim (2009).

As funções dos avaliadores, estipuladas nos Manuais, não são cumpridas na sua totalidade, tais como, acompanhar e orientar os colaboradores, monitorizar de forma contínua o desempenho deles através de *feedback*, ajudando-os atingir os objetivos definidos e a desenvolver as competências necessárias para o desempenho das suas funções, o que consequentemente, implica o incumprimento de algumas etapas do SAD. Foi possível aferir estes factos através de conversas informais com alguns colaboradores da organização (em momentos descontraídos como pausas para cafés), como referido na parte da metodologia. Evidenciou-se que são poucas as vezes que os chefes diretos, incumbidos da responsabilidade de acompanhar o desempenho dos colaboradores ao longo do ano, dão *feedback* aos seus subordinados. Afirmações como “a avaliação resume-se a uma reunião no final do ano”, pressupõe que a reunião intercalar de acompanhamento (a meio do ano), também não se realiza como previsto, a não ser em casos específicos como a ocorrência de desvios no comportamento por parte dos colaboradores aos objetivos acordados ou a momentos de renovação de contratos que impõem a necessidade de rever objetivos. Assim, o disposto leva-nos a questionar se a utilidade do SAD – motivação, acompanhamento e desenvolvimento de colaboradores – tal como menciona Smither e London (2009), está a ser verdadeiramente conseguida e aproveitada em benefício da organização.

A DP, apresenta dois métodos de avaliação distintos para mensurar o desempenho dos seus colaboradores, a avaliação por competências e a avaliação por objetivos. A opção por dois métodos diferentes de avaliação, evidencia a combinação de diferentes técnicas, ou seja segue

o processo tradicional, ao mesmo tempo que, utilizam técnicas mais modernas, por forma a atender às necessidades organizacionais, tal como afirmado por Shaout & Yousif (2014) no Capítulo I.

De acordo com a explicação do membro do Departamento de RH responsável pela gestão do SAD, na DP, a determinação de objetivos individuais é considerada fundamental pois, serve para definir as áreas em que se deve desenvolver profissionalmente os colaboradores e o que tem de ser executado num determinado período de tempo, em alinhamento direto com os objetivos da organização. Ao mesmo tempo que, faz com que os colaboradores sejam agentes ativos no alcance dos seus objetivos. Já a avaliação de competências, o responsável refere que esta demonstra uma preocupação por parte da DP em avaliar os comportamentos que os colaboradores deverão apresentar no exercício da função, de forma a desempenhá-la eficazmente. Afirma ainda que, com a avaliação por competências, é possível “imprimir a cultura da empresa no comportamento do dia a dia dos colaboradores”. Assim, percebe-se uma preocupação da DP, em ter simultaneamente, uma avaliação dos comportamentos (competências) e dos resultados (objetivos) dos colaboradores.

O instrumento de avaliação, apresenta uma seleção de competências a avaliar de acordo com o tipo de mão de obra (direta ou indireta) dos colaboradores da DP. Esta distinção, evidência uma preocupação da DP em clarificar quais são as competências-chave para cada tipo de função de acordo com as DAF Assim, é possível verificar também uma articulação de outras práticas de GRH, como a DAF, no desenvolvimento do SAD.

Analizando os impactos do SAD na remuneração variável dos colaboradores, encontra-se estabelecido nos manuais internos, que todos os colaboradores que não tenham completado em tempo e forma a avaliação de desempenho não receberão aumentos salariais ou receberão apenas o que está legalmente estabelecido no país. Esta norma, também se aplica aos superiores hierárquicos que não avaliem em tempo e forma os seus subordinados. Através de uma conversa informal com um dos membros do departamento de RH, foi possível confirmar que esta norma não é rigorosamente cumprida uma vez que, devido ao excesso de trabalho, é muito difícil que todos cumpram a norma. Assim, em detrimento de não prejudicar os colaboradores em relação às recompensas pelo seu desempenho, a norma não é seguida.

Segundo os manuais, que descrevem o funcionamento do SAD, estes pressupõem a construção de um plano de desenvolvimento individual. Este plano, visa desenvolver os colaboradores nas competências técnicas e comportamentais que detenham avaliações abaixo do considerado adequado para a função. Percebemos pela leitura dos manuais que não existe

uma distinção evidente entre as necessidades de formação/plano de formação e as necessidades de desenvolvimento/plano de desenvolvimento. Com o surgimento desta dúvida, após a leitura dos manuais, a estagiária questionou um dos membros do departamento de RH que, por sua vez explicou que, o plano de desenvolvimento não é o mesmo que o de formação. A formação poderá ser apenas um dos meios a utilizar como ação de desenvolvimento, principalmente no desenvolvimento de competências técnicas, conforme esclarecido por um dos membros do Departamento de RH. Assim, como sugestão de melhoria, propõe-se que o departamento de RH proceda à clarificação deste ponto nos manuais para evitar possíveis interpretações erradas sobre o que é o plano de desenvolvimento individual.

As conversas informais com os colaboradores da DP, permitiram identificar algumas opiniões sobre o desfasamento existente entre o SAD descrito nos manuais e o efetivamente praticado na empresa. Existem afirmações, em que se comprova que os colaboradores não vêem a utilidade do SAD e outros percecionam-no como um processo burocrático criado pelos RH apenas para definir aumentos salariais. Esta descrição feita pelos colaboradores vai ao encontro do que é dito por Aguinis e Pierce (2008), em que, na maior parte das vezes, a AD é vista como uma perda de tempo ou um requisito burocrático a ser suportado, que não inclui considerações de estratégia organizacional, nem contempla procedimentos de feedback contínuo, de forma a que os colaboradores possam melhorar o seu desempenho futuro. Posto isto, questionamos mais uma vez se a utilidade do SAD – motivação, acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores – está a ser alcançada. Questiona-se também se o SAD, aplicado na DP, e descrito como um sistema direcionado para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, com a pretensão de melhorar o desempenho organizacional, poderá ser considerado com inserido na GD, uma vez que, não é 100% aproveitado no que concerne às suas utilidades como vimos acima, ou se apenas se resume a uma avaliação anual do desempenho como percecionado pelos colaboradores da DP.

Conclusão

A partir do século XX, os rápidos e sucessivos processos de mudanças nas organizações, segundo Moreira (2012), tiveram implicações na GRH e naturalmente, na AD. A pressão competitiva da nova economia e as exigências – para as organizações - que daí advém, acabaram por impor uma procura de alto desempenho, obrigando a alterações nos métodos de avaliação considerados tradicionais/básicos (Moreira, 2012). Esta realidade, acabou por impor a expansão do conceito de Gestão de Desempenho (GD), de acordo com o mesmo autor.

Face a estas mudanças, muitas organizações evoluíram os seus sistemas de avaliação de desempenho, para sistemas de gestão de desempenho, numa tentativa de melhorá-lo e gerir os recursos humanos de forma mais integrada e coerente. Estes últimos, quando implementados, podem trazer benefícios importantes para as organizações. (Aguinis & Pierce, 2008).

De acordo com o disposto, o propósito principal deste Relatório, foi o de compreender o funcionamento do SAD da DP, e a forma como este é aplicado na prática. No entanto, apresentou algumas limitações na sua conceção, uma vez que, não foi possível participar nas atividades relacionadas com o SAD. O que levou à realização de um estudo que complementasse a ausência dessas atividades e conseguisse atingir o objetivo proposto.

Através das técnicas de recolha de dados utilizadas nesse estudo, evidenciou-se que existe um desfasamento entre o SAD descrito nos Manuais da DP e o efetivamente praticado na empresa.

É certo, que a estratégia da DP, passa pela constante melhoria contínua, que espera conseguir alcançar também com o uso do SAD que, integrado na GD, visa otimizar a contribuição dada pelo colaborador para os resultados do negócio/organização. No entanto, testemunhou-se que tal não acontece uma vez que o SAD apresenta divergências quando implementado na prática. Algumas destas divergências explicam, os colaboradores, que se deve ao aumento do trabalho ou o crescimento do número de colaboradores, no entanto, outros poderão ser aperfeiçoados ou revistos pelo departamento de RH um maior controlo sobre o calendário do SAD ou melhor formação para os avaliadores cumprirem melhor as funções previstas no SAD.

Aguinis (2009) afirma que é fundamental que as organizações expandam as suas visões para além da AD, integrando a GD com outras funções da GRH. Refere também que a AD, ao fazer parte da GD, potencia o seu contributo para a GRH. No entanto, Moreira (2012) refere

que, apesar da GD ser um processo que pretende contribuir para o estabelecimento de uma parceria entre colaboradores e as organizações, nem sempre chefias e colaboradores estão alinhados para se apropriarem do processo, o que acaba por não levar aos resultados esperados.

Face a isto, está “aberta” a porta para investigações futuras. Sugere-se assim, que se investigue a função do SAD quanto à sua utilidade na empresa, de forma a conferir a possibilidade de este contribuir para uma gestão estratégica de RH na organização e se o mesmo é eficaz como diz (Madureira, 2002). Sugere-se ainda, que se investigue sobre a perceção dos colaboradores, se o a SAD está a cumprir a função para o qual foi desenhado e assim contribuir para possíveis ações de melhoria sobre o próprio SAD e a revisão do mesmo, visto este manual não ter nenhuma revisão efetuada desde do ano em que foi criado.

Relativamente à experiência do estágio, esta foi enriquecedora e impulsionadora de conhecimento. Foi essencial conviver com profissionais e trabalhar na área dos RH pois, permitiu conhecer, na prática, algumas matérias aprendidas ao longo da formação teórica do Mestrado. Assim, foi possível participar nas diferentes atividades de modo a perceber a dinâmica de trabalho da organização. Também permitiu desenvolver novas aptidões e capacidades pessoais e profissionais, tais como, a adaptabilidade e flexibilidade nas atividades desempenhadas. É de salientar o desenvolvimento de um processo de reflexão sobre a relação dialética estabelecida entre a teoria e a prática.

Bibliografia

- Aggarwal, A., & Thakur, G. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 617-621.
- Aguinis, H. (2009). An Expanded view of performance management. Em J. W. Smither, & L. Manuel, *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 1-45). USA: Jossey-Bass.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 139-145.
- Arguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Kelly School of Business, Indiana University*, pp. 503-507. Obtido de Science Direct.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. RH Editora.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo: 7ª Edição, Atlas.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 473-487.
- Madureira, C. (2002). "A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública", Actas do 3º Encontro INA cujo tema foi. "A reinvenção da Função Pública". Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Moreira, P. P. (2012). Da avaliação de Desempenho à Gestão de Desempenho.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso-Cabral, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance Evaluation - Methods and Techniques Survey . *International Journal of Computer and Information Technology*, 966-979.

Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management: putting Research into Action*. USA: Jossey-Bass.