

Anexos e Apêndices

Anexo I – Pressupostos Metafóricos

Metáfora do Teste	- Destacou-se maioritariamente até ao final dos anos 70; - Comparação da Avaliação de Desempenho aos testes psicológicos; - O avaliador dependia da qualidade dos instrumentos de avaliação para avaliar; - Um instrumento corretamente validado, permitiria medir de forma adequada o desempenho dos colaboradores, levando a que presumidamente as avaliações atribuídas pelos avaliadores seriam justas e racionais.						
Metáfora do Processador de Informação	- Preocupação sobre os enviesamentos do avaliador, ou seja, a mente humana é perspetivada à imagem do computador, constitui um sistema de processamento de informação, sendo importante analisar não tanto os conteúdos mas, principalmente, as regras que orientam o processamento de informação; - Tais erros e/ou enviesamentos acontecem, porque o ser humano tem uma imagem de deficiente cognitivo, “<i>no sentido em que pode ser vítima de inúmeros enviesamentos, os quais podem verificar-se em qualquer das fases do processamento da informação (procura, armazenamento, recuperação e inferência)</i>” (Gomes J. F., et al., 2008, p. 15); - A forma de colmatar esta metáfora, será a partir da análise dos processos pelos quais os avaliadores produzem os seus julgamentos, sendo assim possível identificar e detetar as fontes e as causas dos enviesamentos.						
Metáfora Política	- Em meados dos anos 90, existiu uma analogia entre a organização e a política como uma “arena” onde subsiste um confronto de interesses competitivos ou seja, salienta a relevância do contexto organizacional e dos jogos de interesses na emissão dos julgamentos pelos avaliadores, mas quem decide os resultados é quem detém o poder; - Os avaliados usam a Avaliação de Desempenho, de forma política, visando o alcance dos seus objetivos pessoais, usando táticas de gestão de impressões para projetarem junto dos avaliadores, uma falsa imagem, na expectativa de influenciarem positivamente as suas cotações; - Duas perceções de comportamento: <table border="1"> <tr> <td>Imputabilidade</td><td> - Manter uma imagem positiva junto dos superiores; - Quanto mais positiva for a imagem que o colaborador passar, mais pressão terão os avaliadores em dar cotações menos positivas; - As autoavaliações dos avaliados com grau de imputabilidade, levará os avaliadores a ajustar as suas cotações às expectativas dos avaliados. </td></tr> <tr> <td>Ambiguidade</td><td> - As perceções de comportamento político estão condicionadas por diversos fatores: - Relação da avaliação com a compensação salarial - Definição de critérios de avaliação e objetivos a atingir - Feedback e monitorização do processo (entre outras) - Efeito de manipulação dos avaliados relativamente aos seus desempenhos; - Normas não clarividentes levam a avaliadores e avaliados apoderarem-se da situação e entram sob manipulações políticas. </td></tr> </table>	Imputabilidade	- Manter uma imagem positiva junto dos superiores; - Quanto mais positiva for a imagem que o colaborador passar, mais pressão terão os avaliadores em dar cotações menos positivas; - As autoavaliações dos avaliados com grau de imputabilidade, levará os avaliadores a ajustar as suas cotações às expectativas dos avaliados.	Ambiguidade	- As perceções de comportamento político estão condicionadas por diversos fatores: - Relação da avaliação com a compensação salarial - Definição de critérios de avaliação e objetivos a atingir - Feedback e monitorização do processo (entre outras) - Efeito de manipulação dos avaliados relativamente aos seus desempenhos; - Normas não clarividentes levam a avaliadores e avaliados apoderarem-se da situação e entram sob manipulações políticas.		
Imputabilidade	- Manter uma imagem positiva junto dos superiores; - Quanto mais positiva for a imagem que o colaborador passar, mais pressão terão os avaliadores em dar cotações menos positivas; - As autoavaliações dos avaliados com grau de imputabilidade, levará os avaliadores a ajustar as suas cotações às expectativas dos avaliados.						
Ambiguidade	- As perceções de comportamento político estão condicionadas por diversos fatores: - Relação da avaliação com a compensação salarial - Definição de critérios de avaliação e objetivos a atingir - Feedback e monitorização do processo (entre outras) - Efeito de manipulação dos avaliados relativamente aos seus desempenhos; - Normas não clarividentes levam a avaliadores e avaliados apoderarem-se da situação e entram sob manipulações políticas.						
Metáfora do Due Process	- A analogia da avaliação de desempenho com o julgamento em tribunal refere-se a leis e procedimentos legais dos quais devem ser justos, para que seja garantida a justiça de ambas as partes caso sejam acusadas de algum tipo de violação. - Reconhecimento do inevitável conflito de interesses e a correspondente necessidade de gestão dos desacordos, do qual como visa o equilíbrio de poder de ambas as partes, exibe um mecanismo que permite estabelecer limitações de poder às chefias, dando oportunidade aos colaboradores. <table border="1"> <tr> <td>Informação adequada</td><td>- Oportunidade dos colaboradores participarem no desenvolvimento de critérios e normas de avaliação e questionar os seus conteúdos, o processo de ser estabelecido e a forma como é implementado.</td></tr> <tr> <td>Audiência justa</td><td>- Os colaboradores têm a hipótese de expressar as suas opiniões em relação aos seus próprios desempenhos</td></tr> <tr> <td>Julgamento baseado em evidências</td><td>- As avaliações impostas demonstram o respeito por princípios de justiça e honestidade, possibilitando os colaboradores de questionar os seus resultados/cotações adquiridas.</td></tr> </table>	Informação adequada	- Oportunidade dos colaboradores participarem no desenvolvimento de critérios e normas de avaliação e questionar os seus conteúdos, o processo de ser estabelecido e a forma como é implementado.	Audiência justa	- Os colaboradores têm a hipótese de expressar as suas opiniões em relação aos seus próprios desempenhos	Julgamento baseado em evidências	- As avaliações impostas demonstram o respeito por princípios de justiça e honestidade, possibilitando os colaboradores de questionar os seus resultados/cotações adquiridas.
Informação adequada	- Oportunidade dos colaboradores participarem no desenvolvimento de critérios e normas de avaliação e questionar os seus conteúdos, o processo de ser estabelecido e a forma como é implementado.						
Audiência justa	- Os colaboradores têm a hipótese de expressar as suas opiniões em relação aos seus próprios desempenhos						
Julgamento baseado em evidências	- As avaliações impostas demonstram o respeito por princípios de justiça e honestidade, possibilitando os colaboradores de questionar os seus resultados/cotações adquiridas.						

Fonte: Adaptado de Ashford e Northcraft (1992), Caetano (2008), Ferris, Judge, Rowland e Fitzgibbons (1994), Folger, Konovsky e Cropanzano (1992), Klimoski e Inks (1990), Landy e Farr (1980), Mero, Guidice e Browlee (2007), Mero e Motowidlo (1995), Murphy & Cleveland (1995), Tetlock (1985), Wayne e Kacmar (1991) e Wayne e Liden (1995)

Anexo II - Métodos de Avaliação Tradicionais

Escala gráfica ou de Atributos	Classifica o desempenho com base numa escala relativamente a vários atributos, ou seja, nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas encontram-se os graus de avaliação, onde cada fator constitui os critérios pertinentes para avaliar o desempenho dos colaboradores
Distribuição Forçada	Uma forma de avaliação que compara colaboradores e onde os avaliadores são coagidos a avaliar os avaliados de acordo com uma dada distribuição específica.
Comparação Emparelhada	Consiste numa lista do qual o avaliador pontua o desempenho em cada afirmação que correspondam a cada colaborador. Assim o avaliador terá de assinalar na escala o nível que melhor reproduz o desempenho de cada colaborador respetivamente à sua personalidade.
Incidentes críticos	Baseia-se em características extremas quer positivas ou negativas de acordo com o desempenho de um colaborador, assim cabe aos avaliadores identificar e descrever incidentes específicos onde os funcionários fizeram algo bem ou ainda necessita de ser melhorado, e consoante o resultado a opção com maior pontuação será escolhida.
Escalas de avaliação ancoradas em comportamentos (BARS)	Um quadro em que está composta por vários graus de comportamento que se espera dos colaboradores, sendo que cabe ao avaliador escolher a mais indicada.

Fonte: Adaptado de Catano et al. (2007), Chen e Naquim (2006), Locke e Latham (1990) citados em Gomes et al. (2008)

Anexo II - Métodos de Avaliação Modernos

Assessment center	Procedimento estandardizado onde os gestores são incumbidos de avaliar os colaboradores mediante exercícios e/ou simulações relacionados com comportamentos e desempenhos. Usualmente são usados para determinar pontos fortes/fracos, desenvolvimento e certificação e identificação do potencial para progressão de carreira.
Avaliação por objetivos	Processo que se foca na definição de objetivos a ocorrer durante um determinado período de tempo, sendo estes previamente negociados entre gestores e colaboradores. Tais objetivos devem ser específicos, mensuráveis, acordados, realistas e balizados no tempo.
Avaliações psicológicas	Os colaboradores são avaliados de acordo com o seu potencial no que toca ao seu desenvolvimento futuro. Realizam-se através de entrevistas, testes psicológicos e discussões com supervisores.
Feedback 360° graus ou avaliação 360°	Técnica que consiste na recolha sistemática de informações de desempenho de um grupo de indivíduos através do conhecimento das suas forças e fraquezas, derivados de várias partes interessadas como supervisores, membros da equipa, clientes, colegas, etc, do qual o feedback é fornecido de forma circular de cima para baixo, vice-versa.
Blanced Scorecard (BSC)	Sistema de gestão estratégica que é usada extensivamente nas organizações servindo para alinhar as atividades de negócio à visão e estratégia das organizações, permitindo assim, que a visão e a estratégia seja clarificada e traduzida em ações. Este sistema estratégico, não visa somente os indicadores de desempenho financeiros, mas também atende as exigências de vários stakeholders da organização.

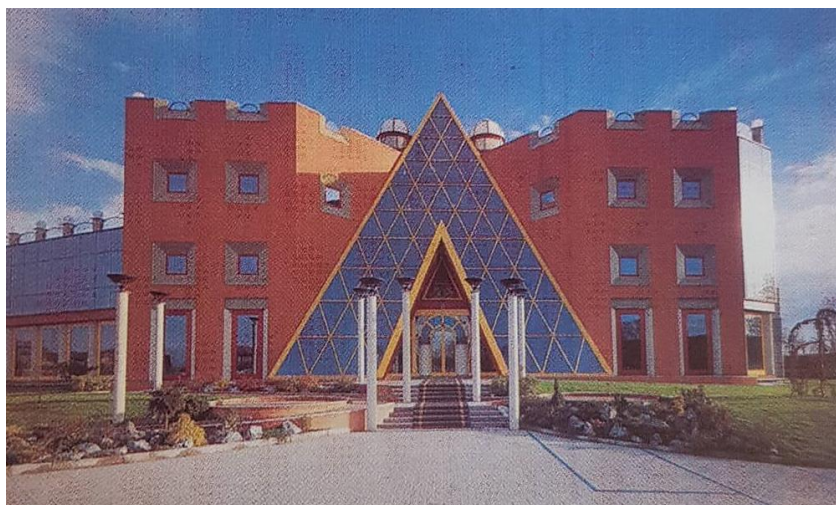
Fonte: Adaptado de Catano et al. (2007), Chen e Naquim (2006), Locke e Latham (1990) citados em Gomes et al. (2008)

Anexo IV - Potenciais Erros e Enviesamentos que os avaliadores podem cometer

	Definição	Exemplo
<i>Estereótipos</i> (idade/gênero/raça/habilitações académicas)	Avaliação de percepções que se tem de um grupo dentro do qual um determinado indivíduo está inserido, ou seja, é quando o avaliador emite julgamentos que se baseiam na pertença de um indivíduo a um determinado grupo ao invés de valorizar o seu desempenho.	Branços favorecerem os brancos Vs. Negros favorecerem os negros
<i>Halo</i>	Consiste na dificuldade do avaliador em classificar independentemente múltiplos fatores de desempenho e personalidade do indivíduo, tendo como base, apenas a percepção de uma impressão positiva que o avaliado lhe causou.	Se o avaliado conquistou um bom negócio ou se por acaso o avaliador aprecia a sua simpatia, pode incentivar a avaliá-lo positivamente em todas as outras dimensões, mesmo que estas tenham um desempenho inferior.
<i>Horn</i>	Consiste nas primeiras impressões que os colaboradores causam ao avaliador, servindo de base para todas as características do mesmo, ou seja, classificam negativamente o avaliado.	Caso o avaliado seja antipático ou perca um negócio importante, a sua classificação será negativa independentemente de todos os esforços que o avaliado faça para mudar a opinião do avaliador.
<i>Tendência central</i>	Consiste na avaliação dos colaboradores numa nota intermédia na escala de desempenho, relativamente a todas as categorias sob avaliação. Evita que alguém se destaque quer pela positiva quer pela negativa.	Os avaliadores evitam dar notas mais baixas para não prejudicarem os avaliados. E notas altas, tendo estes receios de se comprometerem futuramente.
<i>Leniência</i>	Consiste na tendência dos avaliadores em conceder classificações elevadas, sendo estas acima da média, independentemente dos atributos ou comportamentos do avaliado.	Desmotivação dos colaboradores de mérito e de desempenho exemplar, podendo decrescer o seu empenho no trabalho.
<i>Severidade</i>	Consiste nos avaliadores atribuírem classificações mais reduzidas.	Pessoas com desempenhos realmente bons podem ser penalizadas aquando comparadas com colaboradores de menor desempenho.
<i>Recenticidade</i>	Consiste na tendência de o avaliador tomar decisões com base em desempenhos recentes do colaborador, quer sejam positivos ou negativos, acabam por ter um efeito desigual na avaliação.	Um bom desempenho do colaborador durante os 11 meses do ano, pode ser prejudicado pelo seu desempenho menos favorável no último mês da avaliação.
<i>Politicagem</i>	Um avaliador propositadamente inflaciona ou deflaciona as avaliações dos indivíduos, para que cumpram as políticas atuais da empresa e/ou agendas privadas desta	Um avaliador poderá deflacionar uma avaliação para dar "uma lição" a um subordinado mais rebelde, ou seja, mostrar ao colaborador quem é que realmente "manda".
<i>Efeito de derramamento ou ancoragem de registos anteriores</i>	As avaliações atuais ocorrem de acordo com as classificações passadas.	Um colaborador que no passado detinha boas classificações continuará a detê-las no presente. Mas caso as prestações dos mesmos sejam mais baixas que no passado, continuaram a obter a mesma classificação.

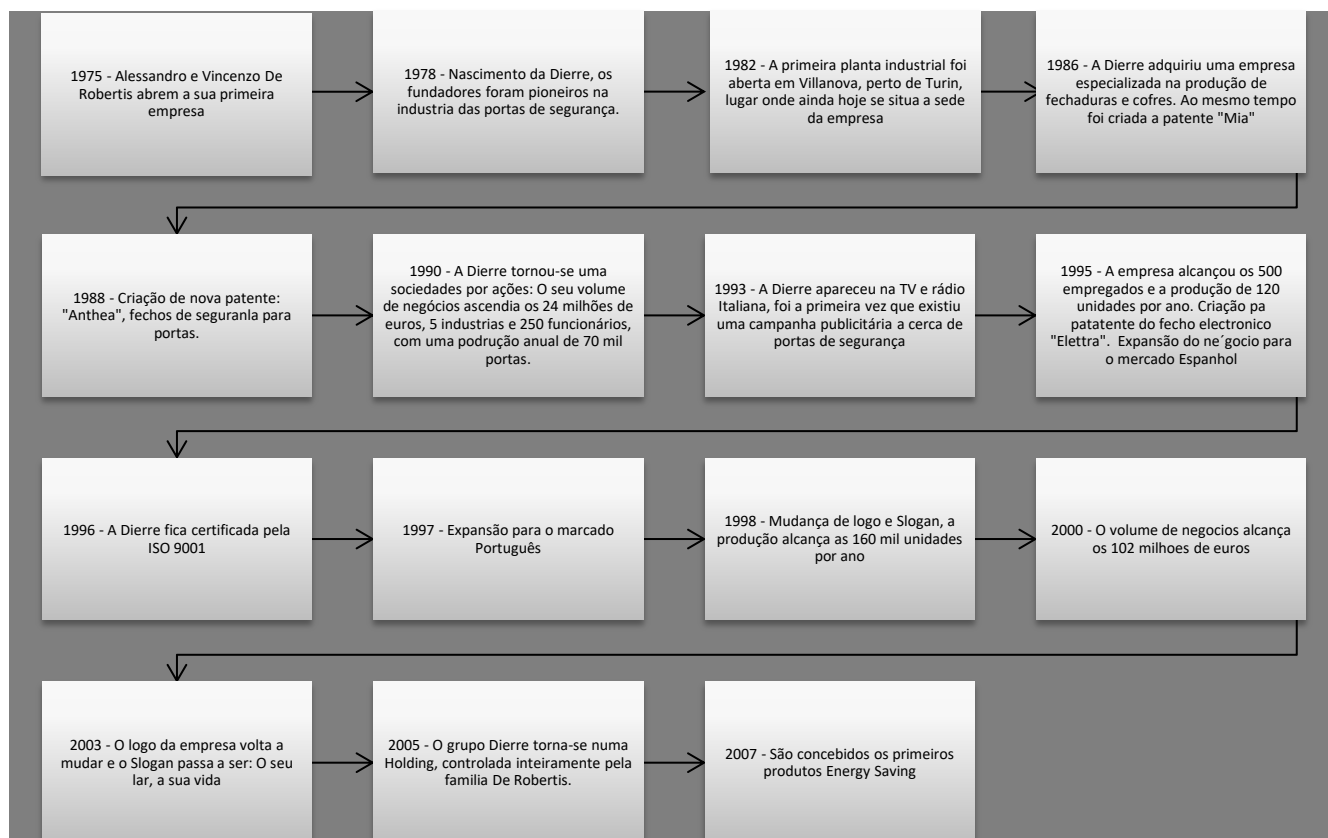
Fonte: Adaptado de Caetano (2008); Camara (2012); Cascio (1992); Cook (1995); Fernandes e Caetano (2007); Gomes et al. (2008); Javidmehr e Ebrahimpour (2015); Sousa et al. (2006); Wayne & Ferris (1990)

Anexo V - Sede do Grupo Dierre em Itália



Fonte: Catálogo da Empresa Dierre

Anexo VI – Importantes datas Históricas do Grupo Dierre



Fonte: Site da Empresa¹

¹ Informação retirada e adaptada de <http://www.dierre.com/pt/home.html>

Anexo VII - Informação em Apêndice

Apêndice relativa ao Capítulo 3 – 1.1.1- Descrição dos dados da Grupo

No seguimento da apresentação e descrição do Grupo torna-se relevante demonstrar alguns dados económicos:

- Volume de negócios: 120 milhões de euros
- Presidente: Vincenzo De Robertis
- Taxa de Exportação: 28%
- Investimentos nos últimos 5 anos: 35 milhões de euros
- Superfície Produtiva: 103 mil m²
- Funcionários: Aproximadamente 930
- Presença na Europa: Portugal, Espanha, França, Itália, Alemanha e Polónia
- Detentora das Patentes:
 - "Mia" a fechadura com bloco intermutável
 - "Anthea" a persiana blindada
 - "Space" o sistema de fecho invisível para portas de correr
 - "Elettra" a fechadura eletrónica
 - Da fechadura "D-Code"
 - Da dobradiça invisível

Ilustração: Presença da Dierre na Europa



Fonte: Site da Empresa²

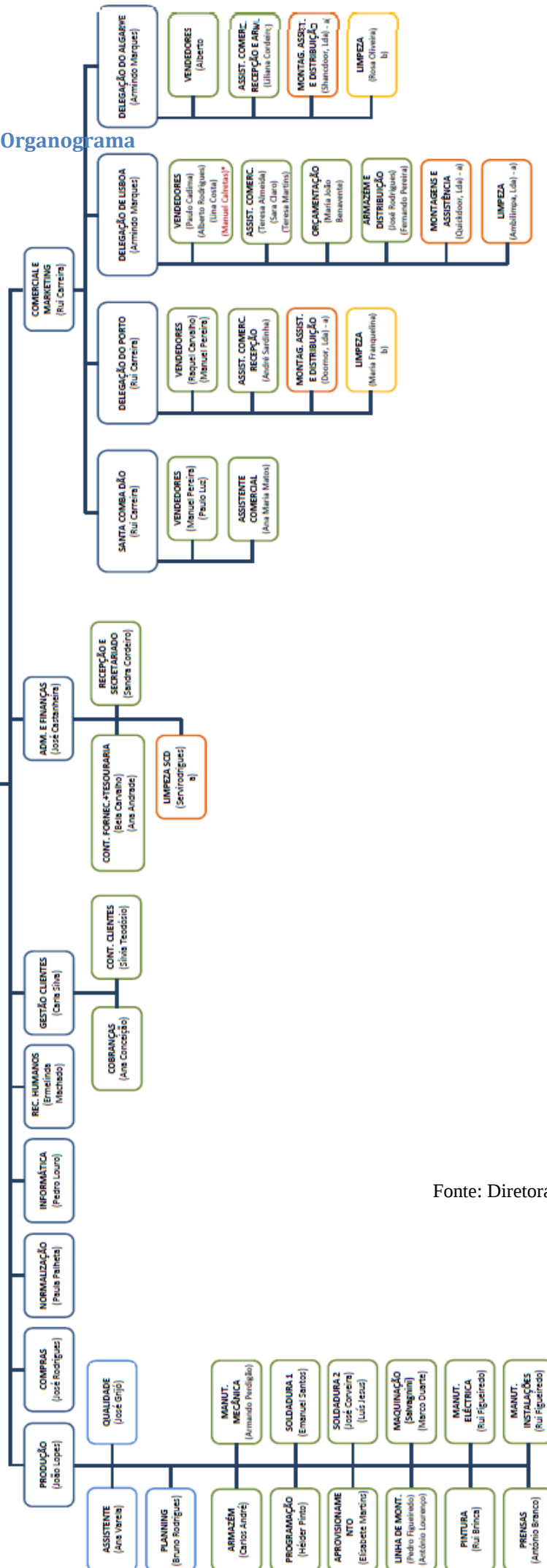
² Informação retirada e adaptada de <http://www.dierre.com/pt/home.html>

Anexo VIII - Fotografia aérea da delegação de Santa Comba Dão (Sede)



Fonte: Dierre Ibérica – Indústria de Portas S. A.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Presidente: Edoardo Mariano
Vice-Presidente: Alberto Narciso (Produção & Logística)
Administrador Delegado: Rui Carreira (CEO)



* Vendedor Comisionista

a) empresa externa – prestadora de serviços

b) colaborador interno em regime de Part-Time

7

Anexo X – Etapas do Método Investigação - Ação



Fonte: Adaptado de Mckay e Marxhall (2001)

Anexo XI – Informação em Apêndice

Apêndice relativo ao Capítulo III – Apresentação dos Resultados – 3.2 – Proposta de Implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho – 2. Análise e Reformulação do Descritivo de Funções

Reformulação do descritivo de funções dos vendedores da Dierre Ibérica, tendo como base, o descritivo de funções existente, os itens respetivos e tabela 10 do descritivo de funções adaptado das Pinto-Moreira (2015).

O descritivo de funções proposto para os vendedores é o seguinte:

Designação da Função: Vendedor Externo

Equipa a que pertence: Departamento Comercial e Marketing

Serviço/Área: Comercial

Complexidade de Função: A função exige gosto em lidar com pessoas e vendas; seriedade e honestidade; representar da melhor forma a organização perante os seus clientes; excelente capacidade de liderança e estratégia para tomar decisões

relativamente à procura de novos clientes e negociação do preço, prazo e condições de pagamento dos produtos para venda; cumprimento dos objetivos estipulados nos prazos devidos, e capacidade de se deslocar no país na zona que lhe compete e angariar uma rede de contactos para futuras vendas.

Objetivo Principal da Função: Responsável por realizar actividades relacionadas com a venda de produtos, esclarecimento de todo o processo de informação precisa dos produtos bem como agilizar o processo de venda.

Esforço Físico: Deslocações de automóvel relativamente à zona demarcada, como exposição a diferentes temperaturas ao longo do ano em visita aos clientes aos locais de construção.

Requisitos Profissionais: Cursos Profissionais e Superiores na área Comercial

Experiência Profissional prévia: 1 a 2 anos

Conhecimentos Recomendáveis: Técnicas de venda; Conhecimento de línguas; Gestão Comercial e Logística; Conhecimento de informática.

Tabela 10 - Contributo prestado pela Função

Principais Responsabilidades da Função	Principais Atividades da Função	Frequência (P) (F) (E)	Tempo Gasto %	Decisões que toma	Competências Requeridas
1.Representante da empresa e da sua marca/produtos	1.- Vender positivamente a imagem e marca da empresa; - Conhecer de forma clara a cultura e funcionamento da organização - Conhecer bem toda a gama de produtos da empresa; - Capacidade de resiliência em demonstrar a importância, qualidade e benefícios do produto; - Ter noção do stock disponível, tempo de manufactura e prazos de entrega	P		- Planeamento do seu trabalho diário e organização do trabalho de campo - Qual a periodicidade visita dos clientes; - A forma como vai programar as rotas - Quais os clientes com quem quer fechar negocio; -Agendamento de novas reuniões -Escolha/sugestão do produto que mais se adequa ao tipo de cliente em questão	- Ter capacidade para manter boas relações interpessoais; - Facilidade de adquirir conhecimento sobre novas técnicas de venda; -Adequabilidade rápida ao ambiente. - Ser capaz de ter uma boa escuta ativa;
2.Angariação de novos clientes	2.- Busca de novos clientes a partir da rede de contacto existente; - Organizar uma agenda com rotas de novas construções de forma a angariar novos clientes - Avaliar o perfil dos clientes e viabilidade dos novos negócios	P			- Ter a capacidade de manter a calma e a sua postura para com diferentes tipos de clientes;
3.Manutenção/recuperação de clientes	3.- Manter o registo de clientes para futuras oportunidades de negócios; - Marcar reuniões com clientes de forma a manter o contacto com o mesmo e mostrar os produtos disponíveis - Anotar e tentar solucionar as reclamações de clientes e ex-clientes de forma a manter e recuperar clientes perdidos. - Realizar uma agenda de visitas aos clientes, com rotas programadas	P			- Capacidade de análise dos indivíduos, de forma a saber qual o perfil dos diversos clientes;
4.Negociação do processo de venda dos produtos	4.- Negociar com os clientes mantendo sempre a satisfação de ambas as partes; - Levantamento das necessidades dos clientes - Marcar reuniões com clientes relacionadas com mercadorias disponíveis em stock - Negociar forma e prazos de pagamento - Organizar datas e prazos de entrega dos produtos	P			- Ser uma pessoa responsável e atenta e de raciocínio rápido
5.Fecho da venda	5.- Finalizar a venda de forma a satisfazer as necessidades do cliente e da empresa - Anotar sugestões apresentadas com o cliente (preços, promoções, produtos, atendimento e necessidades do cliente) - Ter noção dos prazos de pagamento dos seus clientes.	P			

Fonte: Tabela adaptada de Pinto- Moreira (2015)