

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

UM ESTUDO PRELIMINAR NA EFCIS – COMÉRCIO INTERNACIONAL, S.A.

Inês Sofia de Sá Morais Sousa Alves (Nº41571)

Orientadores:

Professor Doutor Rafael Marques (ISEG)

Doutora Vanda Cristina de Almeida Coelho (Efcis – Comércio Internacional, S.A.)

Júri:

Presidente: Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos

Vogal: Professora Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Outubro – 2014

RESUMO

A vantagem competitiva organizacional depende grandemente da capacidade de utilizar os recursos humanos. Como resultado, deve ser dada a devida importância às competências, qualificações e comportamentos desses recursos. O sucesso organizacional depende desse alinhamento, e de uma estratégia que envolva o mundo operacional e o mundo individual. Como foco principal, este relatório visa a criação de um projeto-piloto de Avaliação de Desempenho para o Departamento Logístico do Grupo Efcis, através da análise dos dados recolhidos do instrumento de Análise e Descrição de Funções, criado para esse efeito. No entanto, por via do mesmo instrumento, foi possível a obtenção de dados relevantes acerca de outros departamentos. Com base numa amostra de 33 participantes, conseguiram-se obter resultados consideráveis sobre as percepções das competências e da importância do trabalho para os colaboradores analisados, dando uma ideia do panorama geral dos departamentos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Análise e Descrição de Funções; Qualificações do Trabalho.

ABSTRACT

Organizational competitive advantage depends largely on the ability to activate and use their human resources. As a result, it is of great importance to consider the competences, qualifications and behaviors of those resources. Organizational success depends on that alignment and on a strategy, which involves both worlds, operational and individual. As a major focus, this report aims the construction of a Pilot Project of Performance Appraisal oriented to the Logistics' Department of Grupo Efcis. This was possible through the analysis of the data collected from the Job Analysis' questionnaire created for that purpose. However, that same questionnaire allowed the collection of relevant data from other departments. Based on a sample of 33 participants, it was possible to obtain some relevant results in what concerns to the perceptions of the competences and the importance given to work by the analyzed workers, which gives us a general idea of the departments.

Keywords: Performance Appraisal; Job Analysis; Job Qualifications.

AGRADECIMENTOS

Tanto que fica por dizer desta minha jornada...

Meus queridos pais, que me proporcionaram a realização de mais um grande passo na minha vida, agradeço-vos por tudo e muito mais!

Às minhas irmãs, Joana e Rita, meus pilares e segundas mães que nunca desistiram de mim, muito obrigada.

Ao Engenheiro Amilcar Pereira que me aceitou na sua empresa e me permitiu uma vasta aprendizagem na área que eu mais anseio, agradeço a oportunidade e generosidade.

Ao meu cunhado Miguel, por ter confiado em mim e fazer-me acreditar nas minhas capacidades.

À Vanda, minha orientadora na empresa, agradeço todo o apoio e autonomia na realização deste estudo.

Às minhas amigas, por me segurarem nos momentos de maior aflição e frustração. Por todo o apoio...Por serem quem são...Muito obrigada!

Ao Eládio, por toda a paciência e amor desde o momento zero.

Ao meu orientador, Professor Doutor Rafael Marques, que desde o início acompanhou todos os meus passos, sempre presente e pronto a afugentar as minhas insatisfações! Por toda a sua dedicação na orientação deste meu trabalho, que em nenhum momento me fez sentir desamparada! Obrigada por toda a paciência e incentivo!

Sinto que as palavras não chegam, mas nada mais me ocorre do que um Muito Obrigada a Todos!

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS.....	7
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	9
1.1 Avaliação de Desempenho.....	9
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO PRÁTICO.....	16
2.1 Caracterização da Empresa.....	16
2.1.1 Breve Historial.....	16
2.1.2 Visão, Missão e Valores.....	16
2.1.3 Os Recursos Humanos do Grupo Efcis.....	16
2.2 Descrição das Atividades Desempenhadas.....	18
2.2.1 Resumo das Atividades Desempenhadas.....	18
CAPÍTULO III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE PRELIMINAR PARA A ELABORAÇÃO DE UM MODELO.....	20
3.1 Objetivos.....	20
3.2 Metodologia.....	21
3.2.1 Amostra.....	21
3.2.2 Instrumentos.....	24
3.2.3 Procedimentos.....	26
3.3 Discussão dos Resultados.....	27
3.4 Projeto-piloto de Avaliação de Desempenho no Departamento de Logística do Grupo Efcis.....	33

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES.....	36
4.1 Análise Crítica do Trabalho Desenvolvido.....	36
4.2 Limitações e Recomendações.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXOS.....	41
Anexo I – Organigrama Geral do Grupo Efcis.....	42
Anexo II – Organigrama do Departamento Logístico.....	43
Anexo III – Tipos, Métodos e Fontes de Recolha de Dados.....	44
Anexo IV – Questionário de Análise e Descrição de Funções dos Colaboradores do Departamento Logístico.....	47
Anexo V – Mapa de Tarefas do Departamento Logístico (Colaboradores).....	53
Anexo VI – Outras Tarefas do Departamento Logístico (Colaboradores)	54
Anexo VII– Questionário de Análise e Descrição de Funções dos Supervisores do Departamento Logístico.....	55
Anexo VIII – Mapa de Tarefas do Departamento Logístico (Supervisores).....	61
Anexo IX – Outras Tarefas do Departamento Logístico (Supervisores).....	61
Anexo X – Proposta de um Questionário de Avaliação de Desempenho para os Colaboradores do Departamento Logístico.....	62
Anexo XI – Proposta de um Questionário de Avaliação de Desempenho para os Supervisores do Departamento Logístico.....	69
Anexo XII – Cronograma das Atividades Realizadas na Empresa.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS

AD: Avaliação de Desempenho

AF: Análise e Descrição de Funções

BTE: Boletim do Trabalho e do Emprego

Dep./Deps.: Departamento/Departamentos

F&D: Formação e Desenvolvimento

GRH: Gestão de Recursos Humanos

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

RH: Recursos Humanos

R.U.: Relatório Único

R&S: Recrutamento e Seleção

PME: Pequena e Média Empresa

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa (UTL), tendo por base o estágio realizado na Efcis – Comércio Internacional, S.A.. A escolha pela execução do relatório de estágio prendeu-se precisamente com a necessidade de conhecer de forma prática e real o dia-a-dia de um Departamento de RH, nomeadamente as atividades desenvolvidas, práticas utilizadas e a gestão dos RH.

Sabe-se que, atualmente, muitas das práticas de RH são negligenciadas ou consideradas secundárias no planeamento da estratégia organizacional. No entanto, quando utilizadas e reconhecidas como prioritárias, o seu impacto no funcionamento organizacional poderá ser extremamente vantajoso. Neste sentido, e com a orientação da Direção do Departamento de RH da empresa, tive a oportunidade de integrar algumas áreas de atuação do Departamento, nomeadamente: (1) Acolhimento & Socialização; (2) F&D; (3) AF; e, (4) AD. Ainda, ao longo dos cinco meses de estágio, surgiu a oportunidade de elaborar um Projeto-piloto de elaboração de um modelo AD para o Departamento Logístico do Grupo Efcis. Contudo, e não menosprezando todas as atividades realizadas, o foco deste relatório irá centrar-se nos passos que levaram à elaboração do modelo de AD, sendo justificados os métodos e práticas utilizados que se reproduziram no resultado final. Neste sentido, foi necessária uma revisão bibliográfica ao nível dos instrumentos a utilizar, nomeadamente a AF, como fonte principal de recolha de dados para a realização do projeto-piloto.

Relativamente à estrutura do relatório, este encontra-se dividido em quatro capítulos: (I) Revisão da Literatura, onde é explorado teoricamente e de forma aprofundada o tema AD; (II) Caracterização da Empresa e Atividades Desempenhadas, onde são sumarizadas as atividades realizadas no Grupo Efcis; (III) Apresentação do Projeto-piloto de AD para o Departamento de Logística, descrevendo os métodos e práticas utilizados para a realização do mesmo; e, por fim, (IV) as Conclusões e Limitações do Estudo.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Avaliação de Desempenho

A GRH é uma das áreas que mais tem passado por mudanças nos últimos anos, não só devido ao nível de competitividade que envolve as empresas, como também a percepção da importância que o capital humano tem no contexto organizacional. Hoje, as pessoas são a chave para a conquista de uma vantagem competitiva, isto é, a exigência passa por possuir colaboradores proativos, flexíveis, adaptáveis à mudança e comprometidos com a organização, tanto a nível individual, como organizacional.

De acordo com Porter (1985), a GRH é uma atividade de apoio essencial que, quando integrada com outras atividades da cadeia de valor, torna-se imprescindível para que a empresa atinja e mantenha a sua vantagem competitiva. Por sua vez, Buller e McEvoy (2012) defendem que as atividades dos RH e da GRH são estrategicamente importantes, pois são potencialmente valiosas, raras, difíceis de imitar e de substituir, sendo ainda centrais para a criação da capacidade organizacional de forma a promover os objetivos estratégicos da empresa. Contudo, não é suficiente criar práticas de GRH e sistemas que estejam alinhados com a estratégia. O verdadeiro desafio é ligar pessoas capazes e motivadas a objetivos estratégicos dinâmicos e complexos e a processos organizacionais, resultando nos requisitos do trabalho (Ostroff & Bowen, 2000; *cit in* Buller e McEvoy, 2012). Por outras palavras, existe uma necessidade em alinhar a estratégia pretendida com a execução, através da criação de capital humano necessário (i.e. expectativas claras, capacidades e motivação dos colaboradores), e de capital social (i.e. relações, processos e sistemas), para implementar a estratégia de forma eficaz.

A gestão do desempenho surge aqui como um auxílio no alcance desses objetivos, pois engloba múltiplos propósitos que podem ser classificados como um apoio à tomada de decisão relativamente aos colaboradores. Para propósitos interpessoais, a gestão do desempenho é uma ferramenta que: (1) fornece um mecanismo de comunicação bilateral entre supervisor e subordinado; (2) determina prioridades e objetivos para os colaboradores individuais; (3) fornece *feedback* sobre o desempenho; (4) identifica as fraquezas e potencialidades individuais; e, (5) identifica necessidades de formação (Murphy & Cleveland, 1991; *cit in* Masterson e Taylor, 1996). Aguinis e Pierce (2008) acrescentam que a gestão do desempenho é um processo contínuo que envolve os seguintes estádios: (1) Pré-requisitos; (2) Planeamento do Desempenho; (3) Execução do

Desempenho; (4) Avaliação do Desempenho; (5) Revisão do Desempenho; e, (6) Renovação do Desempenho e Recontração. Estes estádios são cíclicos e contínuos. A Tabela I trata de os resumir.

Tabela I. Estádios da Gestão do Desempenho (Adaptado de Aguinis e Pierce, 2008)

Pré-requisitos	Ter conhecimento sobre a missão e objetivos estratégicos da organização, bem como, sobre o trabalho em questão.
Planeamento do Desempenho	Discussão e acordo entre o supervisor e o colaborador no que diz respeito ao que tem que ser feito e como deve ser feito (i.e., uma consideração sobre os resultados e comportamentos), bem como, um plano de desenvolvimento.
Execução do Desempenho	Os colaboradores tentam produzir os resultados e exibir os comportamentos acordados no estágio anterior, trabalhando, ao mesmo tempo, as necessidades de desenvolvimento.
Avaliação de Desempenho	Envolve tanto o colaborador como o supervisor. Trata-se da avaliação da medida em que os comportamentos desejados foram demonstrados, e se os resultados desejados foram alcançados. Apesar de se poderem utilizar várias fontes para recolha de informação sobre o desempenho (e.g. pares, subordinados, etc.), na maioria dos casos, é o supervisor direto quem fornece essa informação. Isto também inclui uma avaliação da medida em que os objetivos declarados no plano de desenvolvimento foram alcançados.
Revisão do Desempenho	Envolve uma reunião entre o colaborador e o supervisor para reverem as suas avaliações. Esta reunião é, normalmente, chamada de reunião de avaliação ou discussão. A reunião de avaliação é importante pois fornece um contexto formal no qual o colaborador recebe <i>feedback</i> sobre o seu desempenho.
Renovação e Recontração	Aqui são utilizadas as informações obtidas nos estádios anteriores. Por exemplo, alguns dos objetivos podem ter sido estabelecidos irrealisticamente, ou ter havido uma reviravolta na economia. Isto levaria ao estabelecimento de objetivos menos ambiciosos para o período de revisão seguinte.

A AD destaca-se aqui como um instrumento que garanta que todos os critérios que compõem os objetivos estratégicos organizacionais e individuais sejam alcançados de forma eficaz, mantendo a organização saudável e preparada para a competitividade do mundo empresarial.

De acordo com Cleveland *et al.* (1989), a AD é utilizada nas organizações para variados propósitos. Uma definição simples do conceito é que se traduz numa apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo, bem como, no seu potencial de desenvolvimento. Caetano (1995) considera que a AD integra três componentes, que

estão interligadas entre si de uma forma dinâmica: (1) objetivos; (2) instrumentos; e, (3) procedimentos.

Segundo Caetano e Vala (2007), quando se desenvolve um processo de AD é necessário definir os objetivos que se pretendem atingir com a sua aplicação. Neste processo, estão envolvidas diversas partes com interesses diferentes. Por um lado, a organização pretende a manutenção, o desenvolvimento organizacional e individual e a gestão das recompensas. Por outro lado, os avaliadores, estando diretamente envolvidos no processo, possuem objetivos interpessoais, estratégicos, internos e dirigidos para as tarefas. Além disso, os avaliados pretendem obter *feedback*, bem como informação que os compare em relação aos outros colegas de trabalho que seja relevante para o seu futuro profissional e que dê indicações sobre o perfil do profissional ideal. Assim, quando se desenvolve um processo de AD devem-se ter em conta os vários intervenientes e o que procuram com esse processo, de forma a envolvê-los ativamente. Uma das dificuldades na construção do processo de avaliação prende-se, precisamente, com a definição de objetivos que englobem todas as partes, já que, muitas vezes, estes processos existem por questões meramente administrativas e burocráticas. No que diz respeito aos instrumentos de avaliação escolhidos para integrar este sistema, eles devem possuir quatro características fundamentais: fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros (Thorndike, 1949; *cit in* Caetano, 1995). Os procedimentos dizem respeito ao quando, quem e como se intervém na avaliação.

Desta forma, existem três aspetos essenciais a ter em conta: a fonte de AD; a formação que o avaliador recebe e, por fim, a entrevista realizada no final do processo de forma a dar *feedback* ao colaborador (Caetano, 1995).

No que concerne à fonte de AD, Caetano e Vala (2007) consideram que é importante uma análise ponderada na seleção das pessoas nomeadas, tendo em conta as vantagens e desvantagens associadas. Contudo, nos últimos anos tem-se assistido à utilização de diversas fontes na avaliação, nomeadamente a avaliação de 360°. Este tipo de avaliação minimiza os enviesamentos associados apenas a uma fonte de informação (Caetano & Vala, 2007; Gomes *et al.*, 2008). Além disso, é um método produtivo, já que o sujeito recebe *feedback* de diversas fontes de informação (e.g. o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores) o que permite a validação dos julgamentos e a melhoria das várias componentes das competências (Caetano & Vala, 2007). Este processo apresenta alguns cuidados e limitações na sua utilização, no sentido

em que se deve ter em conta o clima e a cultura organizacional, mais especificamente, a existência de um clima de comunicação aberta e de confiança. Caso isto não se verifique, o *feedback* de 360° pode ter efeitos nocivos para o avaliado e para a organização. Outro aspeto a ter em atenção é a formação do avaliador. Gomes *et al.* (2008) consideram importante dar formação a quem realiza a AD, de forma a permitir (1) a realização de uma avaliação mais exata; (2) a definição dos objetivos da organização na implementação de um processo de AD (o que irá permitir o seu envolvimento e valorização do processo); (3) uma consciencialização relativa às manipulações políticas existentes no processo de avaliação (“tentativas deliberadas dos avaliadores para realçar ou proteger os seus próprios interesses quando podem surgir conflitos resultantes das cotações que atribuem aos seus subordinados” p.77); e, (4) uma consciencialização dos seus próprios erros e enviesamentos. A entrevista de AD, segundo Caetano e Vala (2007), constitui o momento em que o avaliador e avaliado discutem o desempenho do avaliado e o seu futuro (e.g. melhorias de desempenho, necessidades de formação). Constitui um aspeto importante, se não o mais importante no processo de AD, já que é assim que o avaliado pode inteirar-se sobre os seus erros e agir no sentido de os corrigir. Apesar disso, consiste, igualmente, num dos momentos mais sensíveis do processo, pois a confrontação direta entre avaliador e avaliado pode gerar conflitos, deteriorando a sua relação profissional. Contudo, estas dificuldades podem ser minimizadas através de um *feedback* mais preciso e frequente, por parte do avaliador logo após a ação ter ocorrido (Carrol & Schneier, 1982; *cit in* Caetano & Vala, 2007), baseando-se em comportamentos (Gomes *et al.*, 2008) e permitindo que o avaliado compreenda os aspetos que deve melhorar (Carrol & Schneier, 1982; *cit in* Caetano & Vala, 2007), o que tornará a entrevista mais concreta e eficaz¹.

Intimamente ligado à AD está a *Análise e Descrição de Funções* como um instrumento de auxílio à recolha de informação variada, tanto a nível funcional, como comportamental, tornando possível a obtenção de informações valiosas e cruciais para a construção de um modelo de AD.

De acordo com Singh (2008), historicamente, o termo ‘Análise do Trabalho’ não surgiu na literatura da gestão até ao séc. XX. Segundo Taylor, o processo de Análise do Trabalho estabelecia metas de eficiência na Seleção, Motivação e Formação do trabalhador. No

¹ Apesar de todas as orientações e limitações anteriormente referidas, verificam-se outras limitações neste processo, nomeadamente o erro de inclinação para a média; os efeitos de halo, leniência, severidade, tendência central, restrição de amplitude e recência (Garrido, 2008). A AD, “acima de tudo, é um processo humano e inexato” (Cascio, 2006, p.233, *cit in* Gomes *et al.*, 2008).

entanto, o aumento do uso de equipas nas organizações questionou a utilidade da AF tradicional. Um dos seus pressupostos básicos era que os indivíduos, o trabalho e a correspondência entre eles fosse estável ao longo do tempo (Sanchez, 1994; Schneider & Konz, 1989). A prática da gestão científica resultou também na separação dos colaboradores em duas categorias distintas: gestores e trabalhadores. Desta forma, aqueles que detinham o trabalho principal eram excluídos do processo de gestão, o que alargou a falha entre o trabalho e a gestão. Segundo Sanchez (1994, p.55), “...os trabalhos eram vistos como entidades encapsuladas com limites bem estabelecidos. A observação dos trabalhadores durante o ciclo de rotina do trabalho era, muitas vezes, suficiente para obter uma imagem precisa do trabalho”. Estes pressupostos e condições passadas deixaram de perdurar nas organizações atuais. Hoje em dia, as organizações estão a viver mudanças que reduziram a estabilidade dos trabalhos e as *KSCs*² requeridas para desempenhar tarefas específicas. De maneira a sobreviver, estas organizações devem adaptar-se à mudança demográfica da força de trabalho (género, idade, habilitações literárias), à competição global e ao aumento da competição derivada do comércio livre, inovações na tecnologia, desregulação, e dos mercados de rápida evolução (Ariss, Rezvanian & Mehdian, 2007).

Atualmente, muitas organizações optam pela rotação do pessoal por várias posições, de forma a promover a flexibilidade profissional. As tarefas requeridas a esses colaboradores são, em parte, determinadas por necessidades específicas onde, por norma, são difíceis de prever. Esses colaboradores devem assim ser adaptáveis, flexíveis, e polivalentes. Tal flexibilidade é difícil de alcançar através de técnicas analíticas do trabalho orientadas para um ambiente caracterizado pela estabilidade e escassez de competição. Brannick e Levine (2002) aprofundam o conceito afirmando que a AF é um processo sistemático de descoberta da natureza do trabalho através da sua divisão em pequenas unidades, resultando num ou mais produtos escritos, com o objetivo de descrever o que é feito, ou quais as capacidades necessárias para desempenhar o trabalho de forma eficaz. Para esse efeito é fundamental reunir a informação necessária que sirva o propósito para o qual se realiza a AF. Siddique (2004) reforça que a AF é uma fonte rica de informação sobre o trabalho e sobre os executantes do mesmo. É, por norma, utilizada pelos profissionais de RH de forma a desenvolver/conceber documentação importante, tal como, a descrição do trabalho, a especificação do trabalho e os padrões de desempenho. Este tipo de

² Conhecimentos, Competências e Capacidades

informação é crucial, servindo como base para a tomada de decisão por parte da gestão dos RH numa série de áreas inter-relacionadas, nomeadamente (Gomes *et al.*, 2008): (1) Planeamento de RH; (2) R&S; (3) AD; (4) F&D; (5) Planeamento de Carreiras; (6) Compensações; (7) Organização do Trabalho; (8) Ergonomia e Fatores Humanos; (9) Perspectiva Motivacional; e, (10) Facilitador de Mudança. Desta forma, torna-se importante compreender a AF como necessária e essencial em qualquer tipo de organização. No entanto, antes de iniciar este processo é importante definir o propósito da análise, não só para saber o tipo de informação a recolher, mas também os métodos que melhor se adequam a essa recolha e as fontes de recolha de dados. Existem inúmeras formas de aplicar a informação da AF às funções dos RH. Na sua forma mais genérica, os dados da AF fornecem um ponto de referência para o trabalhador (i.e. profissional de RH, executante ou gestor). Contudo, o potencial da AF no auxílio às funções de RH vai para além do âmbito do seu uso atual (Sanchez, 1994). Segundo McEntire *et. al* (2006), existe um vasto número de possibilidades para a aplicação e uso na tomada de decisão dos RH se os métodos utilizados para analisar a AF forem refinados e atualizados.

Como referido anteriormente, antes de iniciar o processo da recolha de dados é necessário determinar o que se pretende saber. Os propósitos da AF podem ser variados e é nesse sentido que deve ser feita uma análise das informações necessárias à finalidade da recolha. Neste contexto, Brannick e Levine (2002) enumeraram uma lista dos tipos de informação possíveis para recolha de dados, dos métodos e, por fim, das fontes.³ Este processo é crítico, na medida em que deve haver uma seleção cuidada das informações, fontes e métodos para o qual se destina. Algumas precauções a ter em conta são a dimensão da empresa, o número de colaboradores, os vários ramos de atividade que a empresa possa possuir, entre outros aspetos que permitam uma definição clara do propósito da AF.

Em jeito de conclusão, e como referido anteriormente, a AF é parte integral da função dos RH. Os avanços tecnológicos e as alterações do ambiente do trabalho mudaram os meios de recolha e armazenamento dos dados da AF. Estas mudanças levaram a um aumento da quantidade de dados recolhidos e o potencial para os dados informarem tomadas de decisão complexas. Contudo, devido à falta de ferramentas disponíveis para a configuração e análise dos dados, os profissionais de RH são, muitas vezes, incapazes

³ Ver Anexo III – Tipos, Métodos e Fontes de Recolha de Dados

de se manterem a par das mudanças da sua força de trabalho, tomar decisões complexas usando os dados do trabalho, facilitar a comunicação entre os trabalhos, nichos de trabalho ou departamentos na sua organização (McEntire *et al.*, 2006). É, no entanto, necessário compreender e assimilar a sua importância e relevância para a organização, sobretudo quando a maioria dos objetivos organizacionais dependem grandemente de uma estruturação organizacional/hierárquica bem definida, conhecimento, transparência, compreensão da cultura e comunicação organizacional, que permitam o cumprimento da estratégia organizacional e dos padrões de desempenho desejados. Por outras palavras, a vantagem competitiva depende das pessoas, não dos produtos/serviços.

Com base na revisão bibliográfica aqui realizada, e como ponte para o próximo capítulo, irá proceder-se à caracterização da empresa, sendo analisados e discutidos os passos que levaram à elaboração do modelo de AD para o Departamento Logístico. Sublinhe-se a importância que a AF teve em todo este processo como fonte de informação valiosa que originou o produto final.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Breve Historial

A Efcis – Comércio Internacional, S.A. exerce a sua atividade na área do Ar Condicionado e Frio Industrial desde 1989, inicialmente nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP's). Após uma reestruturação, em 1992, reiniciou a sua atividade como Distribuidor de Equipamento de Climatização em Portugal, reforçando a sua posição como instalador nos PALOP's. A empresa desenvolve ainda parcerias no quadro da sua atividade em Angola, Moçambique e Cabo Verde onde são atualmente líderes de mercado, quer na área doméstica, quer na área industrial de climatização, estando também ligados às maiores instalações de climatização nesses países. A estratégia global da empresa aponta para uma reorganização em toda a linha, incentivando os mais responsáveis a serem motores da transformação, acrescentando mais-valia e criatividade à sua liderança.

2.1.1 Visão, Missão e Valores

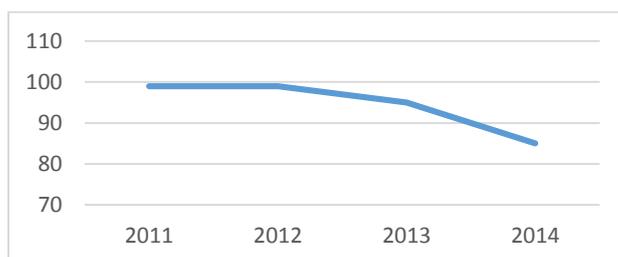
Atualmente, a Efcis tem como Visão ser referência em termos de qualidade de serviço do setor do Ar Condicionado e Climatização. A sua Missão passa por garantir soluções eficientes e competitivas de Ar Condicionado e Climatização, promovendo a satisfação de clientes e sociedade em geral, sob o ponto de vista económico, social e ambiental. Os Valores prezados pela empresa recaem, grandemente, no compromisso com a qualidade, sustentabilidade, confiança, lealdade, preocupação com a segurança e respeito pelas pessoas.

2.1.2 Os Recursos Humanos do Grupo Efcis

A Efcis em Portugal conta atualmente com um total de 85 colaboradores (excetuando estagiários e trabalhadores temporários) distribuídos pelos vários departamentos do Grupo⁴.

⁴ Ver Anexo I – Organigrama Geral do Grupo Efcis

Figura I – Evolução do Número de Colaboradores



Como se verifica na Figura I, houve um decréscimo gradual do número de colaboradores nos últimos 4 anos, o qual se deveu à conjuntura económica que tem vindo a afetar o país desde então. Apoiada nos documentos internos da empresa, foi possível traçar o perfil demográfico e de competências dos colaboradores, nomeadamente ao nível do Género, Idade, Antiguidade e Habilitações Literárias (Tabela II).

Tabela II – Perfil Demográfico e de Competências

Perfil Demográfico e de Competências	%	Média
Género		
Masculino	73	
Feminino	27	
Idade		42
Antiguidade		10
Habilitações Literárias		
1º Ciclo	1.2	
2º Ciclo	1.2	
3º Ciclo	22.4	
Ensino Técnico Profissional	32.9	
Ensino Superior	42.3	

Através dos dados recolhidos através do R.U., verifica-se uma percentagem elevada de colaboradores do sexo masculino, o que se deve ao ramo de atividade da empresa, orientado para as engenharias, acabando por justificar essa discrepância. No que respeita idade, a média geral aponta para uma maturidade da população (42 anos), o que vai de encontro à média de antiguidade (10 anos). Relativamente às habilitações literárias, observam-se valores representativos, designadamente o ensino técnico profissional (32.9%) e ensino superior (42.3%).

Estes números acabam por refletir características tradicionais de uma PME, e percepções de familiaridade, transmitindo, em parte, expectativas de estabilidade laboral de médio a longo prazo.

2.2 Descrição das Atividades Desempenhadas

2.2.1 Resumo das Atividades Desempenhadas

Como referido anteriormente, durante o período de estágio tive a oportunidade de integrar várias atividades dos RH. Contudo, o foco principal centrou-se na elaboração de um modelo de AD para o Departamento Logístico, pelo que as restantes atividades desenvolvidas irão ser descritas com menor detalhe⁵.

Quanto aos processos de Recrutamento, tive a oportunidade de participar e intervir em atividades do planeamento organizacional da empresa, tendo colaborado nas tarefas inerentes à criação de ofertas de emprego (e.g. colocação e consulta de anúncios em sites), bem como na observação de entrevistas de Seleção. De uma forma geral, todo o processo é consideravelmente formalizado e estruturado, facilitando o processo e as fases que o compõem.

Ainda neste âmbito, e detetando-se a ausência de um Manual de Acolhimento, procedi à criação do mesmo, de forma a passar a mensagem de atuação do Grupo Efcis, tentando ainda condensar as várias atividades do Grupo, dando a conhecer os departamentos, os contatos relevantes e as instalações. Outra das atividades nas quais intervim foi na elaboração de um questionário geral de Levantamento de Necessidades de Formação, destinado a todos os colaboradores da empresa. As informações concentradas no questionário foram discutidas e elaboradas juntamente com a Direção de RH, com o intuito de tentar abranger todos os departamentos da empresa, de forma a torná-lo aplicável a todos os colaboradores. Ainda que não tenha sido oportuna a distribuição do questionário, devido a outras atividades prioritárias, o mesmo foi criado com a intenção de o aplicar futuramente.

Como foco principal deste relatório, houve a necessidade da criação de um instrumento que fosse de encontro à elaboração do modelo de AD, neste caso, um questionário de AF, que será devidamente fundamentado no capítulo seguinte. Contudo, de forma a aproveitar

⁵ Ver Anexo XII – Cronograma das Atividades Desempenhadas

o instrumento, a organização e dimensão da empresa tornou possível a elaboração de um Manual de Funções para o Grupo, através do tratamento dos dados recolhidos no questionário de AF, construído para cada departamento, com a intenção de agregar todas as tarefas, responsabilidades e atribuições de cada posto de trabalho num único documento (sujeito a atualização, sempre que necessário).

Neste sentido, e no seguimento das atividades realizadas, o próximo passo será então fundamentar devidamente o foco da atividade desenvolvida deste relatório.

CAPÍTULO III – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE PRELIMINAR PARA A ELABORAÇÃO DE UM MODELO

3.1 Objetivos

O propósito deste estudo prende-se com a construção de um modelo de AD para o Dep. Logístico no sentido de testar a sua aplicabilidade. Pretende-se que este modelo se constitua como um exemplo para aplicação posterior nos restantes departamentos do Grupo. Contudo, uma vez que se verificou a oportunidade de recolher e analisar dados em todos os departamentos, apresenta-se seguidamente informação conjunta sobre os dados recolhidos em todos os departamentos.

Especificamente, a análise preliminar que se segue pretende, num primeiro momento, compreender as percepções dos colaboradores, bem como detetar as diferenças das mesmas entre os colaboradores dos diferentes departamentos, ao nível do: 1) grau de importância percebido das atribuições e responsabilidades das suas funções, bem como os graus de esforço mental, físico e de risco exigido pelas mesmas; 2) grau de importância atribuído às diferentes competências pessoais, consideradas cruciais e transversalmente relevantes para o universo da empresa. Estes objetivos foram inicialmente previstos para serem analisados entre os colaboradores e respetivos supervisores de todos os departamentos, contudo, apenas se obteve, em tempo útil, a colaboração dos supervisores do Dep. Logístico, apresentando-se apenas estes dados. Espera-se que estes resultados permitam caracterizar as percepções dos colaboradores do departamento-alvo do projeto-piloto, bem como enquadrá-lo no universo da empresa, através da comparação com os resultados obtidos nos restantes departamentos.

Num segundo momento, pretende-se analisar as percepções dos colaboradores e supervisores do Dep. Logístico sobre as tarefas realizadas no âmbito de cada função, a fim de fundamentar o plano de AD.

3.2 Metodologia

3.2.1 Amostra

Partindo do panorama geral, num universo de 85 colaboradores, e de acordo com a disponibilidade dos mesmos, foi possível a análise de 33 participantes. Apresenta-se na Tabela III a sua caracterização demográfica. Por questões de falta de tempo não houve a possibilidade da realização de um pré-teste.

Os respondentes apresentam uma média de idades de 43.6 anos, correspondendo 53.3% ao sexo masculino e 46.7% ao sexo feminino. Ao nível das habilitações literárias salienta-se uma maioria do 3º ciclo (43.3%). No que concerne à antiguidade, a média é de 11.4 anos. Ao nível departamental pode-se verificar que a média de idades mais elevada corresponde ao Dep. Financeiro (48.2 anos), e a mínima ao Dep. de Loja (41 anos). Aponta-se ainda para uma totalidade do sexo masculino (100%) no Dep. de Produção, e para uma minoria do sexo feminino (16.7%) no Dep. Logístico. Já no que respeita às habilitações literárias, nota-se uma maioria de qualificações nos Depts. Financeiro (50%) e Administrativo (50%), correspondentes ao ensino superior. Relativamente à antiguidade, observa-se uma diferença considerável da população no Dep. Logístico (14.5 anos), contrastando com o Dep. de Loja (7.1 anos).

Afunilando para os colaboradores do Dep. Logístico, apresentam-se as suas Variáveis Demográficas na Tabela IV.

Tabela III. Variáveis Demográficas Gerais

Variáveis Demográficas	Logística			Produção			Financeiro			Loja			A. Técnica			Comercial			Admin.			TOTAL		
	%	M	DP	%	M	DP	%	M	DP	%	M	DP	%	M	DP	%	M	DP	%	M	DP	%	M	DP
Sexo																								
Masculino	83.3			100			0			50			75			0			0			53.3		
Feminino	16.7			0			100			50			25			100			100			46.7		
Habilitações literárias																								
1º Ciclo	16.7			0			0			0			0			0			0			3.3		
2º Ciclo	16.7			0			16.7			75			0			0			0			16.7		
3º Ciclo	33.3			50			33.3			0			75			100			50			43.3		
E. Superior	16.7			33.3			50			25			25			0			50			30		
E. Prof. Téc.	16.7			16.7			0			0			0			0			0			6.7		
Antiguidade		14.5	6.9		9.3	7.3		13.7	10.5		9	7.1		14	2.8		0	0		13	12.7		11.4	7.92
Idade		46.3	10.0		42.2	10.1		48.2	10.7		41	10.2		43.3	6,2		0	0		46.5	7.8		43.6	9.69

Tabela IV. Variáveis Demográficas dos Colaboradores do Departamento Logístico

Variáveis Demográficas	Logística		
	%	M	DP
Sexo			
Masculino	83.3		
Feminino	16.7		
Habilitações Literárias			
1º Ciclo	16.7		
2º Ciclo	16.7		
3º Ciclo	33.3		
E. Superior	16.7		
E. Prof. Téc.	16.7		
Antiguidade		14.5	6.9
Idade		46.3	10.0

Os colaboradores do Dep. Logístico, constituído por 6 elementos (excluindo os supervisores), são maioritariamente do sexo masculino (83.3%), dado ser um dep. que lida prioritariamente com equipamentos, máquinas e materiais pesados. As habilitações literárias demonstram uma qualificação intermédia correspondente ao 3º Ciclo (33.3%). Ao nível da antiguidade e, comparativamente aos restantes departamentos, constitui a média mais elevada, 14.5 anos. Relativamente à idade, pode considerar-se uma população consideravelmente envelhecida (46.3 anos).

No que concerne às Variáveis Demográficas dos supervisores do Dep. Logístico (Tabela V), constituído por 2 elementos, destaca-se uma totalidade masculina (100%). As habilitações literárias variam entre o 3º ciclo e ensino superior (50%-50%). No que respeita à antiguidade, a média traduz-se em 11 anos. A média da idade aponta para os 48 anos, apontando para uma população consideravelmente envelhecida.

Tabela V. Variáveis Demográficas dos Supervisores do Departamento Logístico

Variáveis Demográficas	Logística		
	%	M	DP
Sexo			
Masculino	100		
Feminino	0		
Habilitações Literárias			
1º Ciclo	0		
2º Ciclo	0		
3º Ciclo	50		
E. Superior	50		
E. Prof. Téc.			
Antiguidade		11	15.6
Idade		48	9.9

3.2.2 Instrumentos

Desenvolvimento do Questionário de Análise e Descrição de Funções

Para tornar possível a recolha dos dados necessários à construção do modelo de AD foi elaborado um questionário de AF para cada departamento. A recolha de dados foi primeiramente autorizada pela Administração do Grupo e, após a sua aceitação, iniciou-se o processo.

Numa fase inicial, houve uma reunião informal com a Direção de RH, na qual se definiram os objetivos para a elaboração do questionário, nomeadamente, os pontos a serem focados e a estruturação do instrumento. Optou-se por um questionário que fosse transversal a todos os departamentos, tendo como única alteração o item da *Descrição do Trabalho* referente às funções e tarefas. Seguidamente serão expostas as dimensões incluídas na construção do instrumento.

Dimensão Demográfica Organizacional: Estão incluídas nesta dimensão as questões N° 1 *Identificação do Cargo* (Nome; Descrição Sumária; Missão do Cargo) e N° 2 *Posição Hierárquica*, onde os respondentes são questionados sob a forma de resposta aberta. Estas são informações básicas e transversais a qualquer questionário de AF, sendo de toda a pertinência a sua inclusão no questionário.

Dimensão Operacional: Com base na pesquisa realizada aos dados apresentados na Classificação Nacional de Profissões do IEFP e no BTE, foi possível a recolha de informações cruciais acerca da classificação dos executantes e atividades subjacentes. Ainda, em reuniões frequentes com a Direção de RH, conseguiu-se a recolha de informações extra para a revisão e estruturação dos dados. Neste sentido, na questão N° 3, *Descrição do Trabalho*, estão integradas 3 questões referentes às atividades realizadas pelos colaboradores. Na questão N° 3.1 apresentam-se duas colunas, a primeira referente à lista de tarefas realizadas pelos colaboradores e, numa segunda coluna, o grau de importância que atribuem às mesmas. A escala utilizada varia entre *1=Nada Importante* e *5=Muito Importante*. Na questão N° 3.2 foi criada uma escala na qual os respondentes teriam que identificar o grau de importância atribuído relativamente às suas atribuições e responsabilidades, variando numa escala em que *1=Nada Importante* e *5=Muito Importante*. Como complemento a esta questão, foi-lhes ainda pedido que justificassem o grau de importância selecionado (questão N° 3.2.1), já sob a forma de resposta aberta. A questão N° 3.3 teve como propósito que os respondentes enumerassem, num primeiro momento, os seus principais objetivos e, num segundo momento, que os definissem num tempo (diário, semanal, mensal e anual). A questão N° 3.4 teve como objetivo que os respondentes expusessem quais as ferramentas necessárias à execução do seu trabalho, sob a forma de resposta aberta.

Dimensão Comportamental: A questão N° 4 trata-se de um *Quadro de Competências*. Juntamente com a Direção de RH, foram selecionadas 18 competências consideradas como prioritárias e transversais a todos os Depts.. Pretendeu-se que os colaboradores selecionassem e classificassem as suas próprias competências numa escala de *0=Não se Aplica* a *5=Muito Importante*. O objetivo deste quadro passou pela autoavaliação dos próprios acerca das suas percepções relativamente às competências apresentadas.

Dimensão Ambiental: Esta dimensão integrou várias questões relativas ao ambiente de trabalho, tendo como objetivo obter a percepção dos colaboradores relativamente à *Complexidade e Responsabilidade* que detinham sobre as suas funções e tarefas, bem como, às *Condições de Trabalho* (esforço físico, mental e risco). Foram escolhidos tópicos considerados transversais a todas as AFs, que permitissem uma recolha de informação valiosa para análise. Esta dimensão é composta por 3 questões, cada uma com sub-tópicos, variando entre perguntas de resposta aberta e outras de escolha obrigatória, sendo que a última questão (não obrigatória) requeria que os colaboradores

acrescentassem ou sugerissem outras informações que considerassem relevantes de mencionar. Importa referir que, apesar de contempladas todas as questões do questionário, foram apenas avaliadas aquelas que permitiram uma análise quantitativa e descritiva. Primeiramente, por serem as que detinham as informações mais valiosas e, em segundo, pela falta de tempo que permitisse obter resultados sustentados e concisos.

3.2.3 Procedimentos

Para a criação do instrumento optou-se pela utilização de uma análise quantitativa (percentagem, média, frequência,) e descritiva, de forma a descrever e a classificar a relação entre as variáveis existentes, consideradas cruciais para o desenvolvimento do produto final. Para além dessa análise, e com a autorização da Direção de RH, foram consultados documentos internos da empresa (análise documental), que permitiram a aquisição de mais conhecimentos e informações da empresa e do seu funcionamento. A escolha por estes tipos de análise prendeu-se sobretudo com questões relativas ao tempo disponível para analisar e obter resultados válidos e concisos, tentando não cair numa análise geral infrutífera.

Numa primeira fase, e após a autorização da Administração, os questionários foram entregues em mão pelos vários departamentos. Optou-se por esta via de entrega por se considerar que os colaboradores não teriam a mesma sensibilidade e disponibilidade para responder de outra forma. Neste sentido, foi explicado a cada colaborador o objetivo do questionário, a sua relevância e, sobretudo, a importância para o próprio, garantindo desde logo o seu anonimato. Durante o processo de entrega, presenciei a maioria dos colaboradores no preenchimento do questionário para explicação e esclarecimento de dúvidas que pudessem existir. Noutros casos, os colaboradores não consideraram necessário qualquer auxílio. Numa segunda fase e, mediante prazos estabelecidos, iniciei a recolha dos questionários para começar a análise. Os dados (quantitativos) foram tratados em SPSS e, posteriormente analisados e documentados. Foi ainda realizado um mapeamento das tarefas relativo ao Dep. Logístico, tratado manualmente, reproduzindo os resultados obtidos dessa análise.

3.3 Discussão dos Resultados

Partindo de um panorama geral, considerando toda a empresa, foi possível, através do questionário de AF analisar e comparar as *Variáveis Ambientais Gerais* e a *Percepção das Competências*. Seguidamente, serão analisados, de forma genérica, os resultados gerais ao nível de todos os departamentos.

No que respeita às *Variáveis Ambientais Gerais* (Tabela VI), os resultados globais apontam para percepções positivas por parte dos colaboradores relativamente aos itens elegidos. Ressalta-se o item relativo à *Importância das Atribuições e Responsabilidades*, julgado por todos de elevado peso na importância que lhe foi atribuída ($M=4.4$), refletindo-se num comprometimento com as suas responsabilidades e a percepção do que o que fazem é verdadeiramente importante. Os restantes itens não demonstram grandes discrepâncias, levando a resultados semelhantes, também eles positivos. Relativamente à *Percepção das Competências* (Tabela VII), o quadro desenvolvido para esta avaliação, transversal a todos os depts., apresenta itens que não vão de encontro às percepções de todos os colaboradores no que respeita às suas funções, justificando-se assim maiores e menores valorizações de importância atribuídos a esses itens. No entanto, destacam-se alguns valores menos positivos, nomeadamente no que respeita à percepção tida pelo Dep. Comercial relativamente aos itens *Pesquisa e Investigação* ($M=3.5$) e *Criatividade e Inovação* ($M=3$), onde um dos seus principais objetivos passa essencialmente por estes atributos. Do mesmo modo, o Dep. Financeiro percebe a *Organização* ($M=3.2$) com um valor considerado baixo, já que o funcionamento de todo o dep. trabalha em torno desta capacidade. As restantes percepções não demonstram resultados discrepantes, fazendo sentido as avaliações dos colaboradores. Na sua generalidade, as percepções são relevantes e positivas, transmitindo compreensão por parte dos colaboradores acerca da importância das características comportamentais apresentadas.

Afunilando para as *Variáveis Ambientais Gerais* relativas aos colaboradores do Dep. Logístico, as percepções atribuídas aos itens vão de encontro às expectativas, refletindo-se em resultados positivos e sensatos por parte dos colaboradores. O mesmo se aplica aos supervisores (Tabela VIII), onde os resultados são semelhantes, não existindo discrepâncias entre eles. Já no que diz respeito à *Percepção das Competências* existem alguns valores que não vão de encontro ao que seria de esperar, nomeadamente ao nível da *Cap. de Negociação*, considerada de grande importância pelos colaboradores ($M=4.3$),

e com uma importância relativamente reduzida por parte dos supervisores ($M=3.5$) (Tabela IX). O mesmo acontece com o item *Liderança*, onde os colaboradores a percebem de elevada importância ($M=4.3$), ao contrário dos supervisores ($M=3.5$). Estas percepções refletem uma escassa compreensão acerca da importância que estas características têm no impacto do trabalho dos supervisores, já que as suas tarefas passam grandemente por estes atributos. Os restantes itens não apresentam valores significativos, indo, em ambos os casos, ao encontro de resultados positivos. Para complementar a análise dos questionários⁶ foram criados dois *Mapas de Tarefas* para os Colaboradores⁷ e Supervisores⁸. Tendo como base as informações recolhidas do BTE e da Classificação Nacional de Profissões do IEF, estes mapas permitiram, sobretudo, compreender de que forma as tarefas indicadas no questionário iam de encontro ao que os colaboradores/supervisores realmente faziam. Ainda de maior importância foi o fato de poderem acrescentarem tarefas que não estavam presentes no questionário⁹. De forma geral, as respostas foram congruentes com os meios utilizados como fontes de informação. Contudo, nesta análise verificam-se características muito positivas, no sentido em que se constata a polivalência nas atividades realizadas, não se restringindo apenas às suas funções de forma rígida e estática. Os níveis de comunicação assumem-se também elevados dada a coordenação necessária para a partilha das mesmas tarefas.

Com os resultados definidos, parte-se agora para o objetivo final deste relatório, a elaboração de um Projeto-piloto de AD para o Dep. Logístico.

⁶ Anexo IV – Questionário de Análise e Descrição de Funções dos Colaboradores do Departamento Logístico e Anexo VII – Questionário de Análise e Descrição de Funções dos Supervisores do Departamento Logístico

⁷ Anexo V – Mapa de Tarefas do Departamento Logístico (Colaboradores)

⁸ Anexo VIII – Mapa de Tarefas do Departamento Logístico (Supervisores)

⁹ Anexo VI – Outras Tarefas do Departamento Logístico (Colaboradores) e Anexo IX – Outras Tarefas do Departamento Logístico (Supervisores)

Tabela VI. Variáveis Ambientais Gerais

Variáveis Ambientais	Logística			Produção			Financeiro			Loja			A. Técnica			Comercial			Admin.			TOTAL			
	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max																			
Importância das atribuições e responsabilidades	4.2 (0.8)	3	5	4 (0.6)	3	5	4.7 (0.5)	4	5	4.5 (1)	3	5	5 (0)	5	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.4 (0.7)	3	5	
Esforço mental	1.8 (0.4)	1	2	1.3 (0.5)	1	2	2 (0.7)	1	3	2 (0)	2	2	1.3 (0.5)	1	2	1.5 (0.7)	1	2	1 (0)	1	1	1.6 (0.6)	1	3	
Esforço físico	1.3 (0.5)	1	2	1.8 (0.4)	1	2	2 (0)	2	2	1.3 (0.5)	1	2	1.5 (0.6)	1	2	2 (0)	2	2	2 (0)	2	2	1.7 (0.5)	1	2	
Risco	1.3 (0.5)	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.3 (0.5)	1	2

Tabela VII. Percepção das Competências

Percepção das Competências	Logística			Produção			Financeiro			Loja			A. Técnica			Comercial			Admin.			TOTAL		
	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max	M (DP)	Min	Max
Cap. Adaptação e Flexibilidade	4 (0.9)	3	5	4 (0.9)	3	5	4.7 (0.5)	4	5	4.5 (0.6)	4	5	4.8 (0.5)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	5 (0)	5	5	4 (0.7)	3	5
Cap. de Negociação	4.3 (0.8)	3	5	3.7 (1.2)	2	5	2.8 (2.2)	0	5	4 (0.8)	3	5	4.5 (0.6)	4	5	4 (0)	4	4	4 (0)	4	4	3.8 (1.3)	0	5
Comunicação e Interação	4.3 (0.8)	3	5	4 (0.9)	3	5	4.7 (0.5)	4	5	4 (0.8)	3	5	4.8 (0.5)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4 (1.4)	3	5	4.3 (0.8)	3	5
Criatividade e Inovação	3.3 (1.9)	0	5	3.8 (1)	3	5	2.8 (2.3)	0	5	3.8 (0.5)	3	4	2.5 (1.7)	0	4	3 (0)	3	3	3 (0)	3	3	3.2 (1.5)	0	5
Iniciativa e Dinamismo	4.5 (0.5)	4	5	4 (0.9)	3	5	4.8 (0.4)	4	5	4.3 (0.5)	4	5	4.3 (1)	3	5	4.5 (0.7)	4	5	4 (1.4)	3	5	4.4 (0.7)	3	5
Liderança	4.3 (0.8)	3	5	2.8 (1.7)	0	5	2.3 (2)	0	4	3.5 (0.6)	3	4	3.3 (2.2)	0	5	3 (1.4)	2	4	4 (1.4)	3	5	3.3 (1.6)	0	5
Motivação e Energia para o Trabalho	4.5 (0.8)	3	5	4.5 (0.5)	4	5	4.5 (0.5)	4	5	4.8 (0.5)	4	5	5 (0)	5	5	5 (0)	5	5	5 (0)	5	5	4.7 (0.5)	3	5
Organização	4.5 (0.5)	4	5	4.2 (1)	3	5	3.2 (2.5)	0	5	5 (0)	5	5	4.8 (0.5)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.3 (1.3)	0	5
Planeamento	3.8 (0.8)	3	5	4 (0.9)	3	5	2.8 (2.2)	0	5	4.3 (0.5)	4	5	3.5 (2.4)	0	5	4 (1.4)	3	5	4.5 (0.7)	4	5	3.7 (1.4)	0	5
Pesquisa e Investigação	2.5 (2)	0	4	4.2 (0.8)	3	5	2.3 (2.6)	0	5	4 (0.8)	3	5	3.3 (2.2)	0	5	3.5 (0.7)	3	4	2.5 (0.7)	2	3	3.2 (1.8)	0	5
Relacionamento Interpessoal	4 (0.9)	3	5	4 (0.6)	3	5	4.7 (0.5)	4	5	4 (0.8)	3	5	4.3 (0.5)	4	5	5 (0)	5	5	4.5 (0.7)	4	5	4.3 (0.7)	3	5

Visão Sistêmica	3.2 (1.7)	0	5	4 (0.9)	3	5	2.7 (2.3)	0	5	3.8 (0.5)	3	4	2.5 (1.9)	0	4	4 (1.4)	3	5	4 (1.4)	3	5	3.3 (1.6)	0	5
Trabalho em Equipe	4.8 (0.4)	4	5	4.3 (0.5)	4	5	4.5 (0.5)	4	5	4.5 (0.6)	4	5	4.5 (0.6)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.5)	4	5
Cap. Trabalhar sob Pressão	4.7 (0.5)	4	5	4.2 (0.8)	3	5	4.7 (0.5)	4	5	4.3 (0.5)	4	5	4.5 (0.6)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.6)	3	5
Tomada de Decisão	3.8 (1.5)	1	5	4.3 (0.8)	3	5	3 (2.4)	0	5	4 (0)	4	4	3.3 (2.2)	0	5	4 (0)	4	4	4 (1.4)	3	5	3.7 (1.5)	0	5
Cap. Autoavaliação e Espírito Crítico	4.3 (0.8)	3	5	3.8 (0.8)	3	5	3.5 (1.8)	0	5	4.8 (0.5)	4	5	3.3 (2.2)	0	5	4 (0)	4	4	4.5 (0.7)	4	5	4 (1.2)	0	5
Assertividade e Persuasão	3.8 (1.2)	2	5	3.7 (1.2)	2	5	3.3 (1.9)	0	5	4.3 (0.5)	4	5	3.5 (0.6)	3	4	4.5 (0.7)	4	5	4 (1.4)	3	5	3.8 (1.2)	0	5
Cap. Coordenação	4.3 (0.5)	4	5	4.2 (1)	3	5	3.7 (1.9)	0	5	4.5 (0.6)	4	5	4.5 (0.6)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.5 (0.7)	4	5	4.2 (1)	0	5

Tabela VIII. Variáveis Ambientais (Supervisores)

Variáveis Ambientais	Logística			
	M	(DP)	Min	Max
Importância das atribuições e responsabilidades	4.5	(0.7)	4	5
Esforço mental	1	(0)	1	1
Esforço físico	1.5	(0.7)	1	2
Risco	1.5	(0.7)	1	2

Tabela IX. Percepção das Competências (Supervisores)

Percepção das Competências	Logística			
	M	(DP)	Min	Max
Cap. Adaptação e Flexibilidade	4	(0)	4	4
Cap. de Negociação	3.5	(0.7)	3	4
Comunicação e Interação	4	(0)	4	4
Criatividade e Inovação	4	(1.4)	3	5
Iniciativa e Dinamismo	4	(0)	4	4
Liderança	3.5	(0.7)	3	4
Motivação e Energia para o Trabalho	4.5	(0.7)	4	5
Organização	4.5	(0.7)	4	5
Planeamento	4.5	(0.7)	4	5
Pesquisa e Investigação	4	(0)	0	0
Relacionamento Interpessoal	3.5	(0.7)	3	4
Visão Sistémica	4.5	(0.7)	4	5
Trabalho em Equipa	4	(0)	4	4
Cap. Trabalhar sob Pressão	4	(1.4)	3	5
Tomada de Decisão	4.5	(0.7)	4	5
Cap. Auto avaliação e Espírito crítico	4	(0)	4	4
Assertividade e Persuasão	3	(0)	3	3
Cap. Coordenação	4	(0)	4	4

3.4 Projeto-piloto de Avaliação de Desempenho para o Departamento de Logística do Grupo Efcis

O instrumento de AF criado e a análise dos seus resultados permitiram a realização de um projeto-piloto de AD para aplicação aos colaboradores¹⁰ e supervisores¹¹ do Dep. Logístico. Seguidamente irá passar-se à explicação do produto final.

Instrumento de Avaliação de Desempenho

Reunidas as informações essenciais para a construção do Modelo de AD, procedeu-se à construção do questionário, tentando versar todas as áreas possíveis de avaliação, bem como uma parte dedicada a melhorias futuras. Neste sentido, o questionário foi dividido em três partes, nomeadamente, (1) Avaliação, (2) Melhoria do Desempenho Atual e, (3) Guia para Cálculo.

Primeiramente inseriu-se uma curta explicação dos objetivos e propósito do questionário de forma a ressaltar, uma vez mais, a sua importância tanto a nível organizacional como individual. Posteriormente serão justificadas as três partes constantes do modelo.

Avaliação

A primeira questão aqui versada, *Assiduidade e Pontualidade*, tem como objetivo avaliar o *Nº de Ausências e Atrasos* numa escala de frequência que varia entre *Não teve qualquer impacto no seu trabalho* a *Afetou gravemente o seu trabalho*. Optou-se aqui por não contemplar a Tolerância das 40h Autorizadas por ano, bem como Licenças de Paternidade/Maternidade e Baixas por Acidentes de Trabalho. Esta é uma questão transversal à maioria das AD realizadas nas organizações em geral, fazendo por isso todo o sentido incluí-la no questionário.

A segunda questão, consiste numa tabela onde são descritas as características desejáveis no colaborador em questão e a sua avaliação, também numa escala de frequência que varia entre *Não se Aplica a Sempre*. Esta questão encontra-se dividida em três dimensões, nomeadamente, Dimensão Organizacional, Dimensão Funcional e Dimensão Individual.

¹⁰Anexo XIII – Proposta de um Questionário de Avaliação de Desempenho para os Colaboradores do Departamento Logístico

¹¹Anexo XIV – Proposta de um Questionário de Avaliação de Desempenho para os Supervisores do Departamento Logístico

- Dimensão Organizacional: é pedido ao avaliador que aprecie a frequência em que as seguintes características estão presentes no colaborador: (1) Comprometimento Organizacional; (2) Orientação para os Resultados; (3) Capacidade de Análise/Solução de Problemas; (4) Segurança no Trabalho; e, (5) Responsabilidade.

Estes itens foram pensados de um ponto de vista organizacional, tentando compreender se estes requisitos são tidos em conta no desempenho do seu trabalho.

- Dimensão Funcional: é pedido ao avaliador que aprecie a frequência em que as seguintes características estão presentes no colaborador: (1) Qualidade e Produtividade; (2) Habilidade Técnica; (3) Disposição para o Trabalho; (4) Envolvimento Profissional; (5) Trabalho em Equipe; (6) Capacidade de Decisão; e, (7) Capacidade para Lidar com Novas Situações.

Nesta dimensão tentaram-se agregar as principais características funcionais consideradas fundamentais para o sucesso do desempenho do colaborador na sua função.

- Dimensão Individual: é pedido ao avaliador que aprecie a frequência com que as seguintes características estão presentes no colaborador: (1) Atualização; (2) Flexibilidade/Adaptabilidade; (3) Relacionamento Interpessoal; (4) Gestão das Condições de Trabalho; (5) Comunicação; (6) Compromisso; e, (7) Eficiência.

Foram escolhidos estes sete itens por serem considerados como os mais relevantes como características pessoais. É importante executar o trabalho, mas mais ainda, fazê-lo da forma mais correta. Neste sentido, o que se tenta aqui é a saber a incidência dessas características no colaborador e se são de fato tidas em conta na realização do trabalho.

Na terceira questão foi elaborada uma tabela que versa os objetivos do colaborador definidos num tempo e o seu cumprimento. A tabela divide-se em três colunas, sendo que a primeira define os *Objetivos Diários, Semanais, Mensais e Permanentes* do colaborador (anteriormente recolhidos da AF); a segunda trata da avaliação desses mesmos objetivos, onde se encontra uma escala de frequência de *Não se Aplica a Cumpre Sempre*. Como complemento a esta avaliação, é ainda pedido ao avaliador que justifique (obrigatoriamente) as suas classificações, de forma a fundamentar devida e criteriosamente as razões que o levaram a tal resposta.

Melhoria do Desempenho Atual

Numa primeira questão, é pedido ao avaliador que indique os conhecimentos e habilidades que considera serem desenvolvidos ou aperfeiçoados por parte do colaborador. Trata-se de uma questão que apela ao bom senso do avaliador, obrigando-o a refletir no colaborador e no seu desempenho.

A segunda questão refere-se ao tipo de modalidade de formação que o avaliador julga necessária para suprir as carências indicadas. Isto pode ocorrer de duas formas, optando-se por um tipo de formação interno ou externo. Dependendo das necessidades destacadas, se possível, deve optar-se pela formação interna, orientada por um colaborador com experiência na área para a necessidade destacada, por exemplo. Caso não seja possível, haverá sempre a opção de uma formação externa. É ainda requerido ao avaliador que indique as modalidades de formação (Informática, Administrativa, Atendimento/Vendas, etc.).

A terceira questão, de caráter opcional, apela apenas a comentários que o avaliador deseje acrescentar.

Guia para Cálculo

Foi aqui estabelecido que o valor total do questionário iria equivaler a 100%. Deste modo, atribuíram-se 5% à Questão 1, 45% à Questão 2 e, 50% à Questão 3. Estes valores são distribuídos pelos itens de cada questão, havendo casos em que o avaliador terá que recalcular o resultado devido à existência de itens que têm como possível a resposta *Não se Aplica*. Conclui-se que as questões consideradas mais relevantes foram, sem dúvida, a 2ª e 3ª, por irem ao encontro de uma avaliação mais objetiva dos pontos relativos ao desempenho do colaborador.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

4.1 Análise Crítica do Trabalho Desenvolvido

A escolha pela execução do relatório de estágio transformou-se numa oportunidade enriquecedora para a aquisição de conhecimentos acerca das práticas de RH desenvolvidas na empresa que me acolheu. Desde logo, a estruturação da empresa permitiu um rápido conhecimento de todas as áreas nela integradas, acabando também por facilitar a minha inserção como novo elemento na empresa.

Durante os cinco meses de estágio, realizado em *part-time*, foi-me dada a autonomia para a realização de diversas tarefas inerentes às práticas de RH, nomeadamente a criação de um Manual de Acolhimento, de um Questionário de Diagnóstico de Necessidades de Formação, de um Manual de Funções, entre outras menos relevantes. Pessoalmente, foi de particular importância a criação dos instrumentos de Análise e Descrição de Funções e de um Modelo de Avaliação de Desempenho.

Confirma-se de fato que a teoria não vai de encontro à prática. Estes tipos de atividades são ainda considerados aspetos meramente burocráticos e sem consequências na sua aplicabilidade. Contudo, mediante as circunstâncias, penso que os trabalhos desenvolvidos foram tão benéficos para mim como para a empresa. Tive o prazer de trabalhar numa empresa reconhecida, que me permitiu a aquisição de novos conhecimentos e a aplicabilidade dos mesmos durante o período de estágio. Foi, sem dúvida, uma experiência positiva, pois no fundo acabei por ter a colaboração de todos os membros da empresa (em Portugal) para a execução dos trabalhos desenvolvidos.

Relativamente ao balanço desta minha jornada julgo ter sido bem sucedida, apesar de algumas limitações que serão seguidamente apresentadas.

4.2 Limitações e Recomendações

Este estudo teve como propósito principal a criação de um Modelo de AD que tentasse abranger todos os departamentos da empresa, recolhendo dados em cada departamento para, posteriormente, analisá-los e criar as bases para dar início a esse desafio.

Num primeiro momento, aquando a criação do questionário de AF houve, desde logo, alguma resistência ao preenchimento do mesmo (muitos colaboradores se questionavam acerca das repercussões do mesmo, para que serviria, se era anónimo, etc.). Houve a necessidade de justificar devidamente, por vezes, repetidamente, para o que é que a AF criada servia, fazendo sentir o quão importante era a resposta ao questionário, pois permitiria avaliar se as tarefas iam de encontro às funções e verificar as percepções que os próprios tinham do que faziam e a sua importância. Foi neste contexto que, e a par da disponibilidade dos colaboradores, num universo de 85 colaboradores conseguiu-se a participação de 33. No entanto, conseguiu-se a resposta de um departamento inteiro, o que se reproduziu no produto final. Outro dos fatores menos positivos foi a falta de tempo que não permitiu fazer uma análise completa dos dados recolhidos, nomeadamente uma análise de conteúdo às questões de resposta aberta presentes nos questionários da AF.

Ainda no que respeita à AF, teria sido interessante a realização de uma análise das percepções que os supervisores têm do que os subordinados fazem, e vice-versa. Penso que seria um acréscimo de informação muito relevante para a compreensão de falhas que possam existir e que poderiam ser facilmente diagnosticadas.

Num segundo momento, com os questionários devidamente tratados e analisados, iniciei a preparação da elaboração do Modelo de AD, apenas de aplicação posterior ao Dep. Logístico. É importante referir que não foram abordadas as compensações por razões que me foram alheias, sendo um dos aspetos mais suscetível de sensibilidade dos colaboradores. Apesar de não o poder ter feito, e embora o considerasse um ponto crucial num modelo de AD, julgo que o instrumento no geral está bem fundamentado e foi direto aos objetivos previamente definidos. Ainda como limitação, é importante referir que as avaliações de percepções podem, muitas vezes, induzir em erro devido ao fato da sua subjetividade e de interpretações que podem não corresponder à realidade.

O instrumento foi criado com base no contexto e cultura da empresa, o que se repercutiu num modelo tradicional de AD, onde o superior hierárquico avalia o subordinado o que, como nos diz a literatura, poderá não ser suficiente, e ainda suscetível a erros, que embora

possam ser transversais a outros tipos de avaliação, aqui teriam um impacto maior (erro de inclinação para a média; os efeitos de halo, leniência, severidade, tendência central, restrição de amplitude e recência).

Ainda no que respeita à AD, considero que teria sido necessária a realização de um diagnóstico do Clima e Satisfação Organizacional anterior à construção dos questionários, mas, uma vez mais, a falta de tempo não o permitiu. No entanto, pode considerar-se como uma sugestão futura.

Julgo terem sido estes os pontos menos positivos, mas que, apesar disso, não tiveram um grande impacto no resultado final. Relativamente às sugestões mencionadas, penso que se adequam à realidade da empresa, podendo ser perfeitamente aplicadas futuramente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Aguinis, H., Pierce, C. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 29. No. 1, pp. 139-145.
- [2] Ariss, R., Rezvanian, R., Mehdian, S. (2007). Cost efficiency, technological progress and productivity growth of banks in GCC countries. *International Journal of Business*. Vol. 12, No. 4, pp. 471–487.
- [3] Brannick, M., Levine, E. (2002). *Job analysis: Methods, research and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks: Sage.
- [4] Buller, P., McEvoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*. Vol. 22, No. 1, pp. 45-56.
- [5] Caetano, A. (1995). *Processos sociocognitivos e avaliação de desempenho*. Lisboa: Editora RH.
- [6] Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- [7] Cleveland, J. *et al.* (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 1, pp. 130-135.
- [8] Gabinete de Estratégia e Planeamento (2008). *Boletim do Trabalho e do Emprego*. Vol. 75, No. 39, pp. 4127-4222.
- [9] Garrido, M. (2008). *Fazer entrevistas de avaliação de desempenho*. In J. Neves, M. Garrido, & E. Simões (Eds.). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. 2ª Ed. Pp. 383-408. Lisboa: Edições Sílabo.
- [10] Gramigna, M. R. (2007). *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- [11] Gomes, J. *et al.* (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

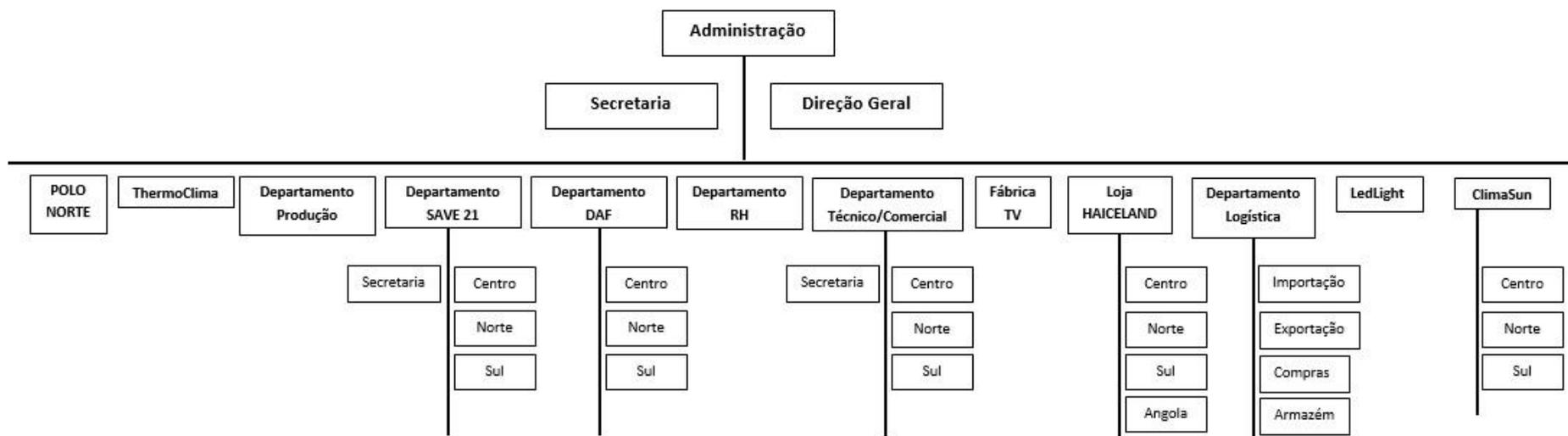
- [12] Instituto do Emprego e Formação Profissional (2001). *Classificação Nacional de Profissões* [Em Linha]. Disponível em: <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx> [Acesso em: 03/02/2014]
- [13] Masterson, S., Taylor, M. (1996). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Integrative Perspective. *Journal of Quality Management*. Vol. 1, No. 1, pp. 67-89.
- [14] McEntire, L., Dailey, L., Osburn, H., Mumford, M. (2006). Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review*. Vol. 16, No. 3, pp. 310-323.
- [15] Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustainable superior performance*. New York: Free Press.
- [16] Sanchez, J. (1994). From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs. *Human Resource Management Review*. Vol. 4, No. 1, pp. 51-74.
- [17] Schneider, B., Konz, A. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*. Vol. 28, No.1, pp. 51-63.
- [18] Siddique, C. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 15, No. 1, pp. 219-244.
- [19] Singh, P. (2008). Job Analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*. No. 18, pp. 87-99.

Outros Documentos:

- Relatório Único
- Mapas Estatísticos do Grupo Efcis

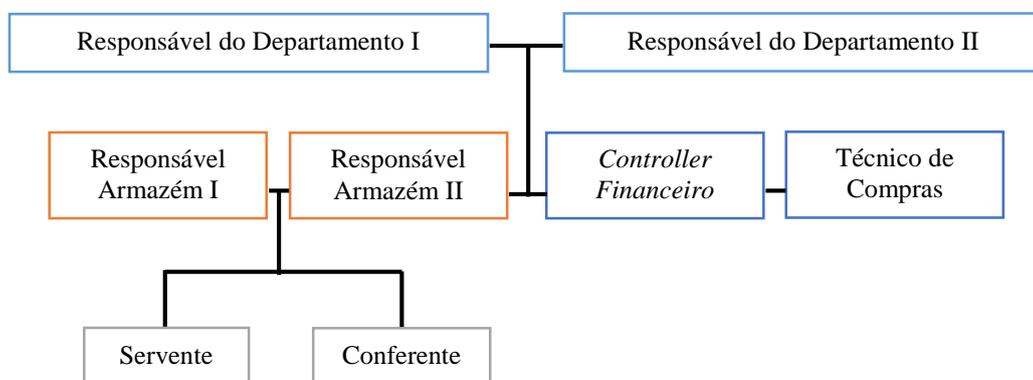
ANEXOS

Anexo I – Organigrama Geral do Grupo Efcis



Anexo II – Organigrama do Departamento de Logística

Departamento de Logística



Anexo III – Tipos de Recolha de Dados (Adaptado de Brannick e Levine, 2002, pp. 9-12)

a) Tipos de Informação de Recolha de Dados

Filosofia e Estrutura Organizacional	Este tipo de dados reflete a forma em que o trabalho encaixa na organização e na sua missão. A estrutura organizacional refere-se principalmente a um gráfico organizacional. Este tipo de informação revela a relação entre o trabalho e a natureza da relação supervisor/subordinado.
Licenciamento e Outros Requisitos Impostos pelo Governo	Estes requisitos podem influenciar diretamente o conteúdo do trabalho, ou colocar limitações ao tipo de pessoa que executa o trabalho. Ou seja, os requisitos de licenciamento poderão promover o estudo, formação e outras atividades no trabalho para que o trabalhador possa adquirir e manter a licença.
Responsabilidades	A informação sobre as responsabilidades refere-se aos tipos e níveis de autoridade e responsabilidade que o trabalhador tem.
Contexto Laboral	A informação sobre o contexto do trabalho lida com o ambiente que envolve o trabalho.
Produtos e Serviços	A informação sobre os produtos e serviços produzidos num trabalho é, muitas vezes, crítica para a informação sobre a natureza do trabalho.
Máquinas, Ferramentas e Equipamentos	Alguns trabalhos recaem sobretudo em máquinas, ferramentas e equipamentos. É impossível compreender estes trabalhos sem um inventário dessas máquinas e ferramentas.
Indicadores de Desempenho do Trabalho	A informação sobre o desempenho do trabalho pode incluir a duração da realização de determinada tarefa, padrões de qualidade de desempenho requeridos, e padrões que especifiquem a forma como as atividades devem ser realizadas. Existe alguma sobreposição com os padrões profissionais, pois os padrões de desempenho do trabalhador são determinados pelas empresas, fábricas, ou agência públicas, e não por profissionais. No entanto, as organizações podem estabelecer esses padrões para mostrar o que constitui um dia de trabalho normal.
Exigências Pessoais do Trabalho	A informação sobre as exigências pessoais pode incluir exigências físicas.

Atividades do Trabalhador	Este tipo de informação tem como objetivo olhar para o trabalho do ponto de vista do trabalhador. Como resultado, o foco está na mente do trabalhador, nos sentidos, e nas formas de responder às exigências situacionais. Isto é: tomar decisões; interpretar informação visual; resolver um problema de trabalho; planejar a resposta correta; e, conceber a resposta. Olhando para o trabalho deste ponto de vista, o analista poderá analisar vários tipos de trabalho num conjunto comum de atividades dos trabalhadores.
Atividades do Trabalho	Ao contrário das atividades do trabalhador, os dados sobre as atividades do trabalho são baseados nos comportamentos observáveis do trabalhador.
Requisitos das Características do Trabalhador	Este tipo de dados refere-se a conhecimentos, competências, capacidades, atitudes, valores e traços de personalidade necessários para realizar o trabalho. Este tipo de informação é crucial para atividades como a seleção e formação dos colaboradores.
Mudanças Futuras	Uma AF cuidada considera mudanças na missão ou objetivos do trabalho e também mudanças nas tarefas. Em particular mudanças na maquinaria, ferramentas e equipamentos. Para muitos trabalhos, a nova tecnologia introduzida muda a natureza das tarefas a serem desempenhadas. Dependendo do propósito da AF, as mudanças podem ser significativas.
Incidentes Críticos	Os incidentes críticos são pequenas histórias sobre situações particulares de um ótimo ou fraco desempenho. Cada um deve incluir as condições e o problema encarado pelo trabalhador, o que este fez, e o resultado.

b) Métodos de Recolha de Dados

Observação	A observação naturalista ocorre quando a presença do analista tem pouco ou nenhum efeito no comportamento do trabalho. Isto pode ser alcançado conduzindo observações durante um longo período de tempo, onde o trabalhador deixa de prestar atenção ao analista. O analista pode ainda observar de forma mais ativa perguntando sobre comportamentos particulares à medida que estes ocorrem.
Entrevistas Individuais	Neste método, o analista questiona os trabalhadores e supervisores sobre o trabalho em análise. As entrevistas são tipicamente baseadas sobre o que tem lugar durante um período de tempo, tal como o dia, semana ou mês anterior. As entrevistas planeadas e estruturadas irão ter resultados mais positivos.
Entrevistas Grupais	Pode ser reunido um grupo de trabalhadores com o o propósito de discutir o trabalho. As entrevistas de grupo têm a vantagem de fazer um uso mais eficiente do tempo do analista. Além disso, haverá menos trabalho para o analista no que toca à integração da informação que pode ser recolhida numa série de entrevistas individuais.

Conferência Técnica	Uma conferência técnica envolve uma reunião com um ou mais peritos para melhor compreensão das razões para a existência do trabalho. Permite assim ao analista compreender as funções dos equipamentos do técnico.
Questionários	Os questionários podem ser considerados entrevistas autoadministradas que são, por norma, cuidadosamente estruturadas. Muitas vezes, os itens do questionário são tarefas ou atividades, onde é pedido aos trabalhadores que avaliem as tarefas numa ou em diferentes escalas.
Diários	O diário é um método em que os incumbentes do trabalho escrevem periodicamente as atividades em que estiveram envolvidos num determinado momento. O diário pode requerer que os trabalhadores escrevam cada vez que troquem de tarefas. Outra abordagem poderá envolver escreverem a cada meia hora para indicarem o que o que foi feito durante a meia hora anterior. Normalmente, os diários são mantidos num período de 2 a 3 semanas.
Métodos Baseados nos Equipamentos	Por vezes, o analista pode recolher dados sobre o trabalho usando um equipamento. Normalmente, o equipamento consiste num dispositivo de gravação como uma câmara, vídeo, ou gravador áudio. Se a natureza dos dados a serem recolhidos recair sobre as exigências físicas do trabalhador, poderão ser usados dispositivos como eletrocardiogramas.
Revisão de Registos	O analista poderá encontrar informação útil nos registos da empresa. Material de AD anteriores, descritores de posição, relatórios de acidentes e exemplos de outros produtos do trabalho contidos nos registos, são ilustrações do tipo de coisas que o analista pode querer.
Revisão da Literatura	O analista pode consultar relatórios e livros produzidos numa organização em particular, ou fora dela. Os materiais internos podem incluir manuais de formação, materiais de formação, <i>checklists</i> , e manuais de utilização. Os materiais de fora da organização podem incluir livros sobre ocupações particulares, estudos de AF conduzidos noutros padrões sumarizados sob a forma de relatório, descrições do trabalho anteriores, ou bases de dados de AFs publicadas.
Estudo do Desenho do Equipamento e Especificações	Quando um trabalho depende grandemente de equipamentos ou maquinarias, o analista poderá aprender melhor sobre o trabalho estudando o material (p.e. plantas ou desenhos esquemáticos). Estes podem fornecer informações sobre como o trabalhador deve interagir com determinado equipamento.
Fazer o Trabalho	Embora pouco realizado na prática, os analistas podem decidir aprender sobre o trabalho em análise realizando-o. Esta abordagem é normalmente limitada a trabalhos simples, onde os erros de desempenho não são críticos.

c) Fontes de Recolha de Dados: (1) Analista do Trabalho; (2) Supervisor Imediato do Trabalhador; (3) Gestor ou Executivo; (4) Incumbente do Trabalho; (5) Perito Técnico; (6) Especialista Organizacional; (7) Clientes ou Consumidores; (8) Outras Unidades Organizacionais; (9) Documentos Escritos (registos, especificações de equipamentos); (10) Análises do Trabalho Anteriores.

Anexo IV – Questionário de Análise e Descrição de Funções dos Colaboradores do Departamento Logístico. (Adaptado de Gramigna, 2007)

Questionário de Análise e Descrição de Funções
Departamento de Logística do Grupo Efcis

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo obter os dados necessários para o levantamento das características da função analisada, obtendo elementos para elaborar o perfil de competências referentes à função de cada colaborador no Departamento de Logística do Grupo Efcis. Deste modo é possível reunir as informações necessárias à elaboração de um processo de Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos e atingir os resultados da organização, bem como os objetivos individuais dos colaboradores.

Principais objetivos:

- [1] Facilitar o processo de planeamento organizacional;
- [2] Obtenção de informações que visem a melhoria de desempenho;
- [3] Identificar necessidades de formação, capacitação e qualificação para melhoria do desempenho individual e coletivo;
- [4] Fornecer informações que possibilitem ao avaliado conhecer o que a organização espera do seu desempenho;
- [5] Possibilitar a concessão da promoção e da progressão funcional.

Neste sentido, é requerido ao colaborador do departamento que identifique as tarefas consideradas mais relevantes para o exercício da função, bem como o estabelecimento de objetivos para a mesma.

Obrigada.

<p>Nome: _____ Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Data de nascimento: __/__/____ Habilitações Literárias: _____ Outra(s) Formação(ões): _____</p>	<p>Departamento: _____ Data de entrada na empresa: __/__/____ Supervisor: _____</p>
--	---

1. Identificação do Cargo

1.1 Nome do cargo.

1.2 Descrição sumária.

1.3 Missão do cargo.

2. Posição na estrutura hierárquica (de quem depende e quais as funções que lhe são subordinadas)

```
graph TD; a[a)] --- line1[ ]; line1 --- line2[ ]; line2 --- b[b)]; line2 --- c[c)];
```

Legenda:

- a) Nome do superior hierárquico.
- b) Titular da função (o próprio).
- c) Colaboradores do mesmo nível hierárquico com quem mantenha relações.

3. Descrição do trabalho.

3.1 Com base na Classificação Nacional de Profissões, por favor, assinale na Coluna 1 todas as tarefas que executa no exercício da sua função. Na Coluna 2, assinale por ordem de importância as tarefas que executa, sendo que 1 = Nada Importante e 5 = Muito Importante.

Tarefas	Coluna 1	Coluna 2
Verifica a conformidade entre as mercadorias recebidas ou expedidas e a respetiva documentação e regista eventuais danos e perdas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confere e entrega os produtos pedidos pelos sectores, registando em documento apropriado a respetiva saída.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verifica os níveis das existências e faz, quando necessário, as respetivas encomendas tendo em vista a reposição de stocks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confere periodicamente os dados relativos às existências inventariadas e os respetivos registos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orienta, quando necessário, cargas e descargas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recebe, confere, regista a entrada e saída de equipamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informa-se da natureza e qualidade do produto que o cliente procura.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faz demonstrações dos produtos, a fim de promover as suas características e o modo de utilização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribui o trabalho a executar e procede à respetiva coordenação e controlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiza o trabalho e atualiza os processos e circuitos de modo a assegurar o correto funcionamento da secção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discute e negocia propostas, quer com clientes, quer com fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elabora relatórios de atividades da secção, com base em dados previamente recolhidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verifica os recibos em caixa, se necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Preenche faturas, guias de remessa ou recibos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indica preços, condições de crédito e descontos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras que não estejam presentes:

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

3.2 Identifique o grau de responsabilidade atribuído à sua função, sendo que 1= Nada Importante e 5= Muito Importante.

- | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |

3.2.1 Quais as principais características, relativas à função, que definem o grau de responsabilidade selecionado?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

3.3 Enumere, por favor, os principais objetivos da sua função, definidos num tempo.

Objetivos	Diários	Semanais	Mensais	Anuais
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Quais as ferramentas necessárias à execução do trabalho? (Manualmente, informaticamente, outras).

4. Competências. (VER QUADRO 1)

Considerando as COMPETÊNCIAS como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade do colaborador, e que se relacionam com o desempenho assinalado, por favor, as competências que julga necessárias para o seu desempenho na função, sendo que 0=Não se Aplica e 5=Muito Importante.

Quadro 1

COMPETÊNCIAS	0	1	2	3	4	5
Capacidade de Adaptação e Flexibilidade (ser capaz de adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever a sua postura perante novas realidades).	<input type="checkbox"/>					
Capacidade para Negociação (capacidade de se expressar e ouvir o outro, procurando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes).	<input type="checkbox"/>					
Comunicação e Interação (capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade em ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário).	<input type="checkbox"/>					
Criatividade e Inovação (capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas).	<input type="checkbox"/>					
Iniciativa e Dinamismo (capacidade de demonstrar envolvimento e comprometimento com o trabalho, bem como iniciativa para a ação).	<input type="checkbox"/>					
Liderança (capacidade para catalisar os esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento de equipe).	<input type="checkbox"/>					
Motivação e Energia para o Trabalho (capacidade para demonstrar interesse e energia nas atividades que executa, tomando iniciativa e mantendo uma atitude de disponibilidade).	<input type="checkbox"/>					
Organização (capacidade de organizar as ações de acordo com o planeado, de forma a facilitar a execução).	<input type="checkbox"/>					
Planeamento (capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados através do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos).	<input type="checkbox"/>					
Pesquisa e Investigação (ser capaz de indagar ou proceder à procura minuciosa de informação, tentando saber a validade das mesmas e construir, de forma sistemática, novos conhecimentos).	<input type="checkbox"/>					
Relacionamento Interpessoal (ser capaz de interagir com as pessoas de forma empática, perante situações conflituantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combetivos).	<input type="checkbox"/>					
Visão Sistémica (capacidade de perceber a interação e interdependência das partes que compõem o todo, observando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro).	<input type="checkbox"/>					
Trabalho em Equipe (capacidade para desenvolver ações partilhadas, catalisando esforços).	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de Trabalhar sob Pressão (capacidade para identificar prioridades e garantir resultados, definindo as melhores ações, mesmo em condições adversas, mantendo o equilíbrio pessoal e obedecendo ao binómio "qualidade e prazo")	<input type="checkbox"/>					
Tomada de Decisão (capacidade para procurar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos, considerando limites e riscos).	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de autoavaliação e de espírito crítico. (capacidade de se conhecer a si próprio e de se autoavaliar)	<input type="checkbox"/>					
Assertividade e persuasão. (capacidade de expressão verbal)	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de coordenação. (capacidade para orientar os esforços para atingir resultados)	<input type="checkbox"/>					

5. Natureza do trabalho

5.1 **RESPONSABILIDADE** (VOCÊ é responsável por: atividades/projetos, por pessoas, por decisões tomadas? Defina quais são as suas responsabilidades e com que frequência recaem sobre si: se são permanentes, se acontecem de forma constante, ou se são ocasionais):

5.2 **COMPLEXIDADE** (as atividades exercidas no cargo que ocupa exigem esforço mental para ordenação e interpretação dos conhecimentos necessários à sua execução? Qual o nível desse esforço: elevado, médio, baixo?

5.3 Quais os possíveis erros cometidos, com frequência, na função?

5.4 Qual considera ser a parte mais difícil das tarefas que executa?

6. Condições de trabalho

6.1 O trabalho exige esforço físico?

SIM

NÃO

6.2 Indique esforços relevantes que faça? E por quanto tempo?

6.3 O cargo envolve riscos?

SIM. De que tipo? _____

NÃO

6.4 Indique se há fatores de ambiente que torne incômodo o exercício da sua função, tal como, ruídos, iluminação, temperatura, fumos ou outros.

SIM. Quais? _____

NÃO

6.5 Sugira a criação de outros serviços que julgue serem úteis para o melhor funcionamento da organização? E porquê?

7 Caso haja, na sua opinião, informações diversas necessárias à execução da função que não foram citadas no questionário, por favor, coloque-as abaixo

Data: ___/___/___ Assinatura: _____

Anexo V – Mapa de Tarefas do Departamento Logístico (Colaboradores)

MAPA DE TAREFAS	Fiel de Armazém I	Fiel de Armazém II	Servente	Conferente	Técnico de Compras	Controller Financeiro
	Executa	Executa	Executa	Executa	Executa	Executa
Verifica a conformidade entre as mercadorias recebidas ou expedidas e a respetiva documentação e regista eventuais danos e perdas.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Confere e entrega os produtos pedidos pelos setores, registando em documento apropriado a respetiva saída.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-
Orienta, quando necessário, cargas e descargas.	Sim	Sim	-	Sim	Sim	-
Recebe, confere, regista a entrada e saída de equipamentos.	Sim	-	Sim	Sim	Sim	-
Confere periodicamente os dados relativos às existências inventariadas e os respetivos registos.	Sim	-	-	Sim	Sim	Sim
Verifica os níveis das existências e faz, quando necessário, as respetivas encomendas tendo em vista a reposição de <i>stocks</i> .	Sim	-	-	Sim	Sim	-
Informa-se da natureza e qualidade do produto que o cliente procura.	-	-	-	-	Sim	Sim
Faz demonstrações dos produtos, a fim de promover as suas características e modo de utilização.	-	-	-	-	Sim	Sim
Distribui o trabalho a executar e procede à respetiva coordenação e controlo.	-	-	-	-	Sim	Sim
Organiza o trabalho e atualiza os processos e circuitos de modo a assegurar o correto funcionamento da secção.	-	-	-	-	Sim	Sim
Discute e negocia propostas, quer com clientes, quer com fornecedores.	-	-	-	-	Sim	Sim
Elabora relatórios de atividades da secção, com base em dados previamente recolhidos.	-	-	-	-	Sim	Sim
Verifica os recibos em caixa, se necessário.	-	-	-	-	Sim	-
Preenche faturas, guias de remessa ou recibos.	-	-	-	-	Sim	Sim
Indica preços, condições de crédito e descontos.	-	-	-	-	Sim	Sim

Anexo VI – Outras Tarefas do Departamento Logístico (Colaboradores)

OUTRAS TAREFAS INDICADAS PELOS COLABORADORES	Fiel de Armazém I	Fiel de Armazém II	Servente	Conferente	Técnico de Compras	Controller Financeiro
	Executa	Executa	Executa	Executa	Executa	Executa
Faturação.	Sim	-	-	-	-	-
Coordenação de colaboradores.	Sim	-	-	-	-	-
Expedição de material.	Sim	-	-	-	-	-
Distribuição de encomendas.	-	-	Sim	-	-	-
Apoio à loja.	-	-	Sim	-	-	-
Exportação/Importação.	-	Sim	-	-	-	-
Transporte, armazenamento e manipulação de materiais.	-	Sim	-	-	-	-
Embalagens de proteção.	-	Sim	-	-	-	-
Controlo de existências.	-	Sim	-	-	-	-
Gestão de espaços em armazém e de produção.	-	Sim	-	-	-	-
Planeamento das atividades necessárias: compra, transporte, entrega, distribuição dos produtos.	-	Sim	-	-	-	-
Coordenar com departamento financeiro os pagamentos a fornecedores.	-	-	-	-	-	Sim
Dissolve diferendos com fornecedores provenientes de problemas decorrentes da negociação.	-	-	-	-	-	Sim
Resolve problemas de receção de mercadoria em obra que não corresponde ao pretendido.	-	-	-	-	-	Sim
Acelera processos de entrega prioritários.	-	-	-	-	-	Sim
Faz controlo de custos de aquisição de materiais versus proposta dada ao cliente.	-	-	-	-	-	Sim
Tracking dos pedidos até chegada à obra	-	-	-	-	-	Sim

Anexo VII – Questionário de Análise e Descrição de Funções dos Supervisores do Departamento Logístico. (Adaptado de Gramigna, 2007)

Questionário de Análise e Descrição de Funções
Departamento de Logística do Grupo Efcis

Este instrumento de pesquisa tem por objetivo obter os dados necessários ao levantamento das características da função analisada, obtendo elementos para elaborar o perfil de competências referentes à função de cada colaborador no Departamento de Logística do Grupo Efcis. Deste modo é possível reunir as informações necessárias para a elaboração de um processo de Avaliação de Desempenho.

A Avaliação de Desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos e atingir os resultados da organização, bem como os objetivos individuais dos colaboradores.

Principais objetivos:

- [1] Facilitar o processo de planeamento organizacional;
- [2] Obtenção de informações que visem a melhoria de desempenho;
- [3] Identificar necessidades de formação, capacitação e qualificação para melhoria do desempenho individual e coletivo;
- [4] Fornecer informações que possibilitem ao avaliado conhecer o que a organização espera do seu desempenho;
- [5] Possibilitar a concessão da promoção e da progressão funcional.

Neste sentido, é requerido ao Supervisor do departamento que identifique as tarefas consideradas mais relevantes para o exercício da função, bem como o estabelecimento de objetivos para a mesma.

Obrigada.

<p>Nome: _____</p> <p>Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/></p> <p>Data de nascimento: __/__/____</p> <p>Habilitações Literárias: _____</p> <p>Outra(s) Formação(ões): _____</p>	<p>Departamento: _____</p> <p>Data de entrada na empresa: __/__/____</p> <p>Supervisor: _____</p>
--	---

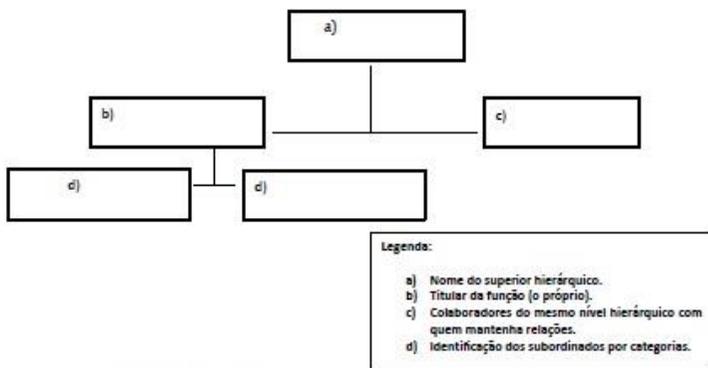
1. Identificação do Cargo

1.1 Nome do cargo.

1.2 Descrição sumária.

1.3 Missão do cargo.

2. Posição na estrutura hierárquica (de quem depende e quais as funções que lhe são subordinadas).



3. Descrição do trabalho.

3.1 Com base na Classificação Nacional de Profissões, por favor, assinale na Coluna 1 todas as tarefas que executa no exercício da sua função. Na Coluna 2, assinale por ordem de importância as tarefas que executa, sendo que 1 = Nada Importante e 5 = Muito Importante.

Tarefas	Coluna 1	Coluna 2
Processamento de pedidos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão das redes de distribuição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão dos processos de compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de stocks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otimização de sistemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte, armazenamento e manipulação de materiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embalagens de proteção, controlo de existências, gestão de espaços em armazém e	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

de produção.		
Processamento de ordens, serviços de marketing e serviço ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento das atividades necessárias: compra, transporte, entrega, distribuição dos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras que não estejam presentes:

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

3.2 Identifique o grau de responsabilidade atribuído à sua função, sendo que 1= Nada Importante e 5= Muito Importante.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

3.2.1 Quais as principais características, relativas à função, que definem o grau de responsabilidade selecionado?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

3.3 Enumere, por favor, os seus principais objetivos, definidos num tempo.

Objetivos	Diários	Semanais	Mensais	Anuais
1. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Quais as ferramentas necessárias à execução do trabalho? (Manualmente, informaticamente, outras).

4. Competências. (VER QUADRO 1)

Considerando as COMPETÊNCIAS como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam parte considerável da atividade do colaborador, e que se relacionam com o desempenho assinala, por favor, as competências que julga necessárias para o seu desempenho na função, sendo que 0=Não se Aplica e 5=Muito Importante.

Quadro 1

COMPETÊNCIAS	0	1	2	3	4	5
Capacidade de Adaptação e Flexibilidade (ser capaz de adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e de rever a sua postura perante novas realidades).	<input type="checkbox"/>					
Capacidade para Negociação (capacidade de se expressar e ouvir o outro, procurando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes).	<input type="checkbox"/>					
Comunicação e Interação (capacidade para interagir com as pessoas, apresentando facilidade em ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo feedback sempre que necessário).	<input type="checkbox"/>					
Criatividade e Inovação (capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas).	<input type="checkbox"/>					
Iniciativa e Dinamismo (capacidade de demonstrar envolvimento e comprometimento com o trabalho, bem como iniciativa para a ação).	<input type="checkbox"/>					
Liderança (capacidade para catalisar os esforços grupais, de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe).	<input type="checkbox"/>					
Motivação e Energia para o Trabalho (capacidade para demonstrar interesse e energia nas atividades que executa, tomando iniciativa e mantendo uma atitude de disponibilidade).	<input type="checkbox"/>					
Organização (capacidade de organizar as ações de acordo com o planeado, de forma a facilitar a execução).	<input type="checkbox"/>					
Planeamento (capacidade para planejar e organizar as ações para o trabalho, atingindo resultados através do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos).	<input type="checkbox"/>					
Pesquisa e Investigação (ser capaz de indagar ou proceder à procura minuciosa de informação, tentando saber a validade das mesmas e construir, de forma sistemática, novos conhecimentos).	<input type="checkbox"/>					
Relacionamento Interpessoal (ser capaz de interagir com as pessoas de forma empática, perante situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamentos maduros e não combativos).	<input type="checkbox"/>					
Visão Sistémica (capacidade de perceber a interação e interdependência das partes que compõem o todo, observando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro).	<input type="checkbox"/>					
Trabalho em Equipa (capacidade para desenvolver ações partilhadas, catalizando esforços).	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de Trabalhar sob Pressão (capacidade para identificar prioridades e garantir resultados, definindo as melhores ações, mesmo em condições adversas, mantendo o equilíbrio pessoal e obedecendo ao binómio "qualidade e prazo").	<input type="checkbox"/>					
Tomada de Decisão (capacidade para procurar e selecionar alternativas, identificando aquela que garante o melhor resultado, cumprindo prazos definidos, considerando limites e riscos).	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de autoavaliação e de espírito crítico. (capacidade de se conhecer a si próprio e de se autoavaliar)	<input type="checkbox"/>					
Assertividade e persuasão. (capacidade de expressão verbal)	<input type="checkbox"/>					
Capacidade de coordenação. (capacidade para orientar os esforços para atingir resultados)	<input type="checkbox"/>					

5. Natureza do trabalho

5.1 **RESPONSABILIDADE** (VOCÊ é responsável por: atividades/projetos, por pessoas, por decisões tomadas? Defina quais são as suas responsabilidades e com que frequência recaem sobre si: se são permanentes, se acontecem de forma constante, ou se são ocasionais):

5.2 **COMPLEXIDADE** (as atividades exercidas no cargo que ocupa exigem esforço mental para ordenação e interpretação dos conhecimentos necessários à sua execução? Qual o nível desse esforço: elevado, médio, baixo?)

5.3 Quais os possíveis erros cometidos, com frequência, na função?

5.4 Qual considera ser a parte mais difícil das tarefas que executa?

6. Condições de trabalho

6.1 O trabalho exige esforço físico?

- SIM
 NÃO

6.2 Indique esforços relevantes que faça. Por quanto tempo?

6.3 O cargo envolve riscos?

- SIM. De que tipo? _____
 NÃO

6.4 Indique se há fatores de ambiente que torne incômodo o exercício da sua função, tal como, ruídos, iluminação, temperatura, fumos ou outros.

- SIM. Quais? _____
 NÃO

6.5 Sugira a criação de outros serviços que julgue serem úteis para o melhor funcionamento da organização? E porquê?

7. Caso haja, na sua opinião, informações diversas necessárias à execução da função que não foram citadas no questionário, por favor, coloque-as abaixo

Data: ____/____/____ Assinatura: _____

Anexo VIII – Mapa de Tarefas do Departamento Logístico (Supervisores)

MAPA DE TAREFAS	Responsável I	Responsável II
	Executa	Executa
Processamento de pedidos.	-	Sim
Gestão das redes de distribuição.	Sim	Sim
Otimização de sistemas.	Sim	-
Transporte, armazenamento e manipulação de materiais.	-	Sim
Gestão dos processos de compras.	Sim	-
Gestão de <i>stocks</i> .	Sim	Sim
Embalagens de proteção, controlo de existências, gestão de espaços em armazém e de produção.	-	Sim
Processamento de ordens, serviços de marketing e serviço ao cliente.	-	-
Planeamento das atividades necessárias: compra, transporte, entrega, distribuição dos produtos.	Sim	Sim

Anexo IX – Outras Tarefas do Departamento Logístico (Supervisores)

OUTRAS TAREFAS INDICADAS PELOS SUPERVISORES	Responsável I	Responsável II
	Executa	Executa
Coordenação com outros departamentos.	Sim	-
Negociação com fornecedores.	Sim	-
Elaboração de processos de exportação.	Sim	-
Faturação do mercado externo.	Sim	Sim
Elaboração de mapas e documentos de mercado externo.	Sim	Sim
Coordenação e distribuição de pessoal.	Sim	Sim
Coordenação de transportes.	Sim	Sim
Organização e controlo da receção e expedição de mercadorias e elaboração de registos.	Sim	Sim
Analisa os <i>stocks</i> de forma a evitar ruturas e alerta para compras em excesso, ou possíveis monos.	Sim	Sim
Cria os procedimentos necessários para evitar erros e aumentar a produtividade.	-	Sim
Criação de KPI e fazer o seguimento dos mesmos.	-	Sim

Anexo X – Proposta de um Questionário de Avaliação de Desempenho para os Colaboradores do Departamento Logístico

Efcis - Comércio Internacional, S.A.
Estrada Casal do Canas, Lt. 4, Alfragide, 2724-523, Amadora
N.º de tel. 214253840
Fax 214253845
www.efcis.pt

efcis.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AD 2014

Cabe este formulário para os Superiores do Departamento de Logística responderem em função dos colaboradores que lhes são subordinados.

Leia atentamente o formulário. Verifique se há alguma palavra com duplo sentido, desconhecida ou alguma instrução que julgue impossível de ser seguida.

Leia todo o formulário e verifique se está em condições de fornecer todas as informações solicitadas. Os cuidados recomendados acima são importantes para um bom resultado na avaliação.

Em caso de dúvida, entre em contato com o Departamento de Recursos Humanos antes da aplicação da Avaliação de Desempenho.

Preencha todos os itens do questionário de avaliação conforme as instruções acima.

Com o questionário preenchido, marque a entrevista com o funcionário respetivo e comente/justifique/adeque o preenchimento de cada item avaliado.

ÍNDICE

AVALIAÇÃO	
1. ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	2
2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS, FUNCIONAIS E INDIVIDUAIS	3
3. OBJETIVOS	5
MELHORIA DO DESEMPENHO ATUAL	
1. CONHECIMENTOS E HABILIDADES	6
2. INICIATIVAS DE FORMAÇÃO	6
GUIA PARA CÁLCULO	7

FORMULÁRIO

A Avaliação de Desempenho trata-se de um processo sistemático que, enquanto processo de aferição individual do mérito do funcionário, tem por objetivos:

- Oferecer ao profissional a oportunidade de conhecer os aspetos objetivos da sua função, os seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem aperfeiçoamento específico;
- Criar espaços sistemáticos de aferição do desenvolvimento individual e da relação em grupo, com vista ao planeamento do crescimento profissional e interpessoal dos colaboradores;
- Possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão;
- Incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional;
- Desenvolver a relação de cooperação, identificando problemas e soluções uniformes;
- Aprimorar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo;
- Reforçar a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento do grupo.

A Direção de Recursos Humanos,

2014

FORMULÁRIO

Nome do Avaliado:	Nome do Avaliador:
Cargo ocupado:	Cargo ocupado:
Data da Avaliação: __/__/__	
Pontuação: _____ (Pontos)	
Assinatura do Avaliador: _____	
Assinatura do Avaliado: _____	

*No final do formulário encontra-se um guia para cálculo para consulta das pontuações relativas a cada questão.

1. **ASSIDUIDADE e PONTUALIDADE:** Refere-se à frequência do colaborador, considerando especialmente o número de ausências e a pontualidade do mesmo, tendo em vista os transtornos causados na sua área, em função da ocorrência.

Considere o número de ausências e atrasos do colaborador, tendo em conta que:

	Não teve impacto no seu trabalho.	Teve pouco impacto no seu trabalho	Afetou moderadamente o seu trabalho	Afetou bastante o seu trabalho.	Afetou gravemente o seu trabalho
Ausências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrasos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATENÇÃO - Não estão aqui contempladas: a Tolerância das 40h Autorizadas por ano, Licenças de Paternidade e Baixas por Acidentes de Trabalho.

FORMULÁRIO

2. Na seguinte Tabela encontra-se um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e assinale a incidência dessas mesmas características.

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento do Grupo	Não se Aplica	Raramente/ Quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Envolvimento Organizacional: É comprometido com programas e projetos organizacionais, cumprindo as normas legais e metas estabelecidas. Tem responsabilidade na utilização racional dos recursos da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para Resultados: Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios, tendo sempre em vista as metas estabelecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Análise/Solução de Problemas: Tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos à sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança no Trabalho: Conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Faz uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade: Percebe a importância das suas funções na estrutura de funcionamento do Grupo, comprometendo-se com o seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSÃO FUNCIONAL Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho	Não se Aplica	Raramente/ Quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Qualidade e Produtividade: Realiza as suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade Técnica: Conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer as suas atividades. Domina e conhece tecnicamente os produtos que compra e vende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposição para o Trabalho: Tem interesse, entusiasmo e determinação na execução das suas atividades. É proactivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMULÁRIO

Envolvimento Profissional: Cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspeto do horário como em frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente as suas atribuições. Estar e ser presente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho em Equipa: Interage com os demais membros da equipa e sabe ouvir e respeitar posições contrárias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Decisão: Assume decisões dentro dos seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Lidar com Novas Situações: Adota atitudes sensatas, mesmo perante situações mais complexas e distintas da sua rotina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSÃO INDIVIDUAL Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do colaborador	Não se Aplica	Raramente/ Quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Atualização: Preocupa-se com o seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade/Adaptabilidade: Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento Interpessoal: Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão das Condições de Trabalho: Tem capacidade de organização no trabalho, gerindo prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou exigência excessiva de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação: Tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromisso: Compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e do grupo, assumindo o papel de solucionador de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiência: Para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como procura alternativas, a fim de cumprir as suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMULÁRIO

3. Cumprimento de objetivos. Na seguinte Tabela são referidos os objetivos da função do colaborador, onde o avaliador deve assinalar e justificar:

	Não se aplica	Raramente/quase nunca	As vezes cumpre	Cumpré frequentemente	Cumpré sempre	
Objetivos Diários						Justifique
Atende eficazmente os clientes e trata da respetiva faturação sem erros.	<input type="checkbox"/>					
Trata da receção e expedição de material do setor, tendo em conta o seu estado e documentação referente.	<input type="checkbox"/>					
Atende os pedidos do setor sempre que solicitado.	<input type="checkbox"/>					
Sempre que necessário, apoia nas cargas e descargas de mercadorias.	<input type="checkbox"/>					
É responsável pela entrega direta de mercadorias ao cliente.	<input type="checkbox"/>					
Verifica as máquinas de serviço do setor, assegurando que tudo se encontra em condições de uso.	<input type="checkbox"/>					
Procede ao tratamento do arquivo do setor, documentando e organizando toda a informação necessária para esse efeito.	<input type="checkbox"/>					
Objetivos Semanais						

FORMULÁRIO

Distribui as encomendas de forma atempada e eficaz.	<input type="checkbox"/>					
Trata atempadamente da reposição do stock do setor, tendo em conta o inventário realizado.	<input type="checkbox"/>					
É responsável pela importação e exportação de mercadorias (mercados nacional e internacional).	<input type="checkbox"/>					
Objetivos Mensais						
Procede ao inventário dos produtos, alertando para o excesso ou falta de stock.	<input type="checkbox"/>					
Trata de forma eficiente e sem erros dos mapas logísticos do setor.	<input type="checkbox"/>					
Faz a gestão/manutenção do espaço armazém, garantindo que tudo se encontra no melhor estado/apresentação possível.	<input type="checkbox"/>					
Permanentemente						
Coordena os colaboradores do setor na ausência do supervisor, orientando a equipa para a realização dos objetivos.	<input type="checkbox"/>					
Cumpré os timings das compras e prazos de entrega.	<input type="checkbox"/>					
Consulta regularmente os fornecedores: preço, prazo de resposta, etc.	<input type="checkbox"/>					
Conhece os produtos que compra ou vende esclarecendo, sempre que necessário, o cliente nas suas questões.	<input type="checkbox"/>					

FORMULÁRIO

Coordena, juntamente com o Departamento Financeiro, os pagamentos a fornecedores.	<input type="checkbox"/>					
Negoceia propostas quer com fornecedores, quer com clientes.	<input type="checkbox"/>					
Garante a chegada dos materiais à obra, de modo a cumprir os prazos de execução da mesma.	<input type="checkbox"/>					

MELHORIA DO DESEMPENHO ATUAL

1. Conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados.

Conhecimentos (Adquirir conhecimentos específicos. Ex: Conhecimentos informáticos, etc.).	Habilidades (O que se desenvolve como característica pessoal. Ex: Trabalhar em equipa, lidar com público/pessoal, etc.).

2. Indique o tipo ou modalidade de formação que julga necessário para suprir as carências indicadas.

Tipo: Interno Externo

Modalidade: Informática Quais? _____

Administrativa Quais? _____

Atendimento/Vendas Quais? _____

Outros Especifique: _____

3. Comentários (Opcional).

GUIA PARA CÁLCULO

A pontuação final deverá perfazer um total de 100%, sendo que as percentagens foram devidamente divididas por cada questão, cada uma associada a determinado valor.

QUESTÃO 1: 5%

Grau	Percentagem de Ausências	Pontuação
	2.5%	
Não teve impacto no seu trabalho.	2.5	
Teve pouco impacto no seu trabalho	2	
Afetou bastante o seu trabalho.	1	
Afetou gravemente o seu trabalho.	0	
TOTAL:		
Grau	Percentagem de Atrasos	Pontuação
	2.5%	
Não teve impacto no seu trabalho.	2.5	
Teve pouco impacto no seu trabalho	2	
Afetou bastante o seu trabalho.	1	
Afetou gravemente o seu trabalho.	0	
TOTAL:		

TOTAL: ____

QUESTÃO 2: 45%

Nos casos em que o fator não se aplicar ao colaborador, o valor estabelecido para cada item terá um peso diferente no final da pontuação.

Deverá proceder-se a uma alteração do valor dos itens, de forma a perfazer o total estipulado para cada dimensão (Organizacional, Funcional e Individual).

Exemplo: Se, por ventura, alguns (ns) do(s) item(s) não se aplicar ao colaborador na Dimensão Organizacional, esse item é desconsiderado, contabilizando os 15% atribuídos para as restantes questões da dimensão. (Dividindo o nº dos itens por 15%)

Dimensões	Fatores	Pontuação			
		Raramente/ Quase nunca Cumpre	Às vezes Cumpre	Cumpre Frequente mente	Cumpre Sempre
Dimensão Organizacional 15%	Envolvimento Organizacional	0	1	2	3
	Orientação para Resultados	0	1	2	3
	Capacidade de Análise/Solução de Problemas	0	1	2	3
	Segurança no Trabalho	0	1	2	3
	Responsabilidade	0	1	2	3
TOTAL:					
	Qualidade e Produtividade	0	1	1.5	2.15

GUIA PARA CÁLCULO

Dimensão Funcional 15%	Habilidade Técnica	0	1	1.5	2.15
	Disposição para o Trabalho	0	1	1.5	2.15
	Envolvimento Profissional	0	1	1.5	2.15
	Trabalho em Equipa	0	1	1.5	2.15
	Capacidade de Decisão	0	1	1.5	2.15
	Capacidade de Lidar com Novas Situações	0	1	1.5	2.15
TOTAL: ____					
Dimensão Individual 15%	Atualização	0	1	1.5	2.15
	Flexibilidade/Adaptabilidade	0	1	1.5	2.15
	Relacionamento Interpessoal	0	1	1.5	2.15
	Gestão das Condições de Trabalho	0	1	1.5	2.15
	Comunicação	0	1	1.5	2.15
	Compromisso	0	1	1.5	2.15
	Eficiência	0	1	1.5	2.15
TOTAL: ____					

TOTAL: ____

QUESTÃO 3: 50%

Nos casos em que o objetivo não se aplicar ao colaborador, o valor estabelecido para cada item terá um peso diferente no final da pontuação.

Deverá proceder-se a uma alteração do valor dos objetivos, de forma a perfazer o total estipulado para cada dimensão (Organizacional, Funcional e Individual).

Exemplo: Se, por ventura, alguns(ns) do(s) item(s) não se aplicar ao colaborador nos Objetivos Diários, esse item é desconsiderado, contabilizando os 12.5% atribuídos para as restantes questões da dimensão. (Dividindo o nº dos itens por 12.5%)

Objetivos	Pontuação			
	Raramente/ Quase nunca Cumpre	Às vezes Cumpre	Cumpre Frequente mente	Cumpre Sempre
Atende eficazmente os clientes e trata da respetiva faturação sem erros.	0	0.5	1	1.785
Trata da receção e expedição de material do setor, tendo em conta o seu estado e documentação referente.	0	0.5	1	1.785
Atende os pedidos do setor sempre que solicitado.	0	0.5	1	1.785

GUIA PARA CÁLCULO

Objetivos Diários 12.5%	Apoia nas cargas e descargas de mercadorias sempre que necessário.	0	0,5	1	1.785
	É responsável pela entrega direta de mercadorias ao cliente.	0	0,5	1	1.785
	Verifica as máquinas de serviço do setor, assegurando que tudo se encontra em condições de uso.	0	0,5	1	1.785
	Procede ao tratamento do arquivo do setor, documentando e organizando toda a informação necessária para esse efeito.	0	0,5	1	1.785
TOTAL: _____					
Objetivos Semanais 12.5%	Distribui as encomendas de forma atempada e eficaz.	0	1	3	4.17
	Trata atempadamente da reposição do stock do setor, tendo em conta o inventário realizado.	0	1	3	4.17
	É responsável pela importação e exportação de mercadorias (mercados nacional e internacional).	0	1	3	4.17
TOTAL: _____					
Objetivos Mensais 12.5%	Procede ao inventário dos produtos, alertando para o excesso ou falta de stock.	0	2	3	4.17
	Trata de forma eficiente e sem erros dos mapas logísticos do setor.	0	2	3	4.17
	Faz a gestão/manutenção do espaço armazém, garantindo que tudo se encontra no melhor estado/apresentação possível.	0	2	3	4.17
TOTAL: _____					
Permanentemente 12.5%	Coordena os colaboradores do setor na ausência do supervisor, orientando com sucesso a equipa para a realização dos objetivos.	0	1	2	1.785
	Cumprir os <i>timings</i> das compras e prazos de entrega.	0	1	2	1.785
	Consulta regularmente os fornecedores: preço, prazo de resposta, etc.	0	1	2	1.785
	Conhece os produtos que compra ou vende esclarecendo, sempre que necessário, o cliente nas suas questões.	0	1	2	1.785
	Coordena, juntamente com o Departamento Financeiro, os pagamentos a fornecedores.	0	1	2	1.785
	Negoceia propostas quer com fornecedores, quer com clientes.	0	1	2	1.785

GUIA PARA CÁLCULO

	Garante a chegada dos materiais à obra, de modo a cumprir os prazos de execução da mesma.	0	1	2	1.785
TOTAL: _____					

TOTAL: _____

Anexo XI – Proposta de um Questionário de Avaliação de Desempenho para os Supervisores do Departamento Logístico

Efcis – Comércio Internacional, S.A.
Estrada Casal do Canas, Lt. 4, Alfragide, 2724-523, Amadora
N.º de tel. 214253840
Fax 214253845
www.efcis.pt

efcis.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

AD 2014

Cabe este formulário para o Superior Hierárquico responder relativamente aos Responsáveis pelo Departamento de Logística.

Leia atentamente o formulário. Verifique se há alguma palavra com duplo sentido, desconhecida ou alguma instrução que julgue impossível de ser seguida.

Leia todo o formulário e verifique se está em condições de fornecer todas as informações solicitadas. Os cuidados recomendados acima são importantes para um bom resultado na avaliação.

Em caso de dúvida, entre em contato com o Departamento de Recursos Humanos antes da aplicação da Avaliação de Desempenho.

Preencha todos os itens do questionário de avaliação conforme as instruções acima.

Com o questionário preenchido, marque a entrevista com o funcionário respetivo e comente/justifique/adeque o preenchimento de cada item avaliado.

ÍNDICE

AVALIAÇÃO	
1. ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	2
2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS, FUNCIONAIS E INDIVIDUAIS	3
3. OBJETIVOS	3
MELHORIA DO DESEMPENHO ATUAL	
1. CONHECIMENTOS E HABILIDADES	6
2. INICIATIVAS DE FORMAÇÃO	6
GUIA PARA CÁLCULO	7

FORMULÁRIO

A Avaliação de Desempenho trata-se de um processo sistemático que, enquanto processo de aferição individual do mérito do funcionário, tem por objetivos:

- Oferecer ao profissional a oportunidade de conhecer os aspetos objetivos da sua função, os seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem aperfeiçoamento específico;
- Criar espaços sistemáticos de aferição do desenvolvimento individual e da relação em grupo, com vista ao planeamento do crescimento profissional e interpessoal dos colaboradores;
- Possibilitar a reflexão na hierarquia entre chefias e colaboradores, aprimorando os métodos de gestão;
- Incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional;
- Desenvolver a relação de cooperação, identificando problemas e soluções uniformes;
- Aprimorar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo;
- Reforçar a identificação das necessidades de formação e desenvolvimento do grupo.

A Direção de Recursos Humanos,

2014

FORMULÁRIO

Nome do Avaliado:	Nome do Avaliador:
Cargo ocupado:	Cargo ocupado:
Data da Avaliação: ___/___/___	
Pontuação: _____ (Pontos)	
Assinatura do Avaliador: _____	
Assinatura do Avaliado: _____	

*No final do formulário encontra-se um guia para cálculo para consulta das pontuações relativas a cada questão.

1. ASSIDUIDADE e PONTUALIDADE: Refere-se à frequência do colaborador, considerando especialmente o número de ausências e a pontualidade do mesmo, tendo em vista os transtornos causados na sua área, em função da ocorrência.

Considere o número de ausências e atrasos do colaborador, tendo em conta que:

	Não teve impacto no seu trabalho.	Teve pouco impacto no seu trabalho.	Afetou moderadamente o seu trabalho.	Afetou bastante o seu trabalho.	Afetou gravemente o seu trabalho.
Ausências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atrasos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATENÇÃO - Não são consideradas a Tolerância de 40h Autorizadas por ano, Licenças de Paternidade/Maternidade e Salas por Acidente de Trabalho.

FORMULÁRIO

2. Nas seguintes Tabelas encontram-se um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e assinale a incidência dessas mesmas características.

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento do Grupo	Não se Aplica	Raramente/ quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Envolvimento Organizacional: É comprometido com programas e projetos organizacionais, cumprindo as normas legais e metas estabelecidas. Tem responsabilidade na utilização racional dos recursos da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para Resultados: Concentra-se nos compromissos de desempenho, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios, tendo sempre em vista as metas estabelecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Análise/Solução de Problemas: Tem capacidade para refletir e compreender assuntos relativos à sua área de atuação, estabelecendo critérios para enfrentar desafios e solucionando os problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança no Trabalho: Conhece as normas básicas de segurança e age de forma a evitar acidentes. Faz uso adequado dos equipamentos de proteção, quando necessário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade: Percebe a importância das suas funções na estrutura de funcionamento do grupo, comprometendo-se com o seu trabalho, sendo responsável pelo que faz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSÃO FUNCIONAL Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho	Não se Aplica	Raramente/ quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Qualidade e Produtividade: Realiza as suas tarefas de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade e produtividade esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade Técnica: Conhece os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer as suas atividades. Domina e conhece tecnicamente os produtos que compra e vende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposição para o Trabalho: Tem interesse, entusiasmo e determinação na execução das suas atividades. É proativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMULÁRIO

Envolvimento Profissional: Cumpre a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspeto do horário como em frequência, de forma a desenvolver plena e satisfatoriamente as suas atribuições. Estar e ser presente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho em Equipe: Interage com os demais membros de equipa e sabe ouvir e repellar posições contrárias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Decisão: Assume decisões dentro dos seus limites, não comprometendo o andamento do trabalho, nem gerando constrangimento entre os colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de Líder com Novas Situações: Adota atitudes sensatas, mesmo perante situações mais complexas e distintas de sua rotina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSÃO INDIVIDUAL Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do colaborador	Não se Aplica	Raramente/ quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Atualização: Preocupa-se com o seu desenvolvimento profissional, tomando para si a responsabilidade de manter-se atualizado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilidade/Adaptabilidade: Reage positivamente a mudanças necessárias e tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento Interpessoal: Tem maturidade, estabilidade e inteligência emocional no relacionamento com seus pares, superiores, colaboradores e com o público.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão das Condições de Trabalho: Tem capacidade de organização no trabalho, gerindo prazos, rotinas, solicitações e prioridades, mesmo sob pressão ou exigência excessiva de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação: Tem clareza e objetividade na emissão e execução de mensagens, possibilitando perfeito entendimento da informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compromisso: Compromete-se com a qualidade do trabalho, considerando os interesses do cliente e do grupo, assumindo o papel de solucionador de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiência: Para resolver os casos que surgem no trabalho, não só aplica as soluções que lhe são apresentadas, como procura alternativas, a fim de cumprir as suas obrigações dentro das normas e da melhor maneira possível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FORMULÁRIO

3. Cumprimento de objetivos. Na seguinte Tabela são referidos os objetivos da função do colaborador, onde o avaliador deve assinalar e justificar:

	Muito baixa	Baixa	Regular	Alta	Muito alta	Justifique
Objetivos Diários						
Cria e supervisiona de forma eficaz os procedimentos relativos ao funcionamento do setor.	<input type="checkbox"/>					
Objetivos Semanais/Mensais						
Trata da negociação de transportes, garantindo o melhor serviço para o grupo.	<input type="checkbox"/>					
Negocia com fornecedores, garantindo os melhores preços para o grupo.	<input type="checkbox"/>					
Permanentemente						
Trata de gestão das atividades relativas ao setor logístico (p.e. compra, transporte, entrega, etc.), de forma competente e eficiente.	<input type="checkbox"/>					
Faz a coordenação com outros departamentos, comunicando clara e globalmente toda a informação necessária.	<input type="checkbox"/>					
Coordena as atividades dos colaboradores que integram o setor, orientando a equipa para os resultados desejados.	<input type="checkbox"/>					

MELHORIA DO DESEMPENHO ATUAL

1. Conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados.

Conhecimentos (Adquirir conhecimentos específicos. Ex: Conhecimentos Informáticos, etc.).	Habilidades (O que se desenvolve como característica pessoal. Ex: Trabalhar em equipa, lidar com público/pessoal, etc.).

2. Indique o tipo ou modalidade de formação que julga necessário para suprir as carências indicadas.

Tipo: Interno Externo

Modalidade: Informáticos Quase? _____

Administrative Quase? _____

Atendimento/Vendas Quase? _____

Outros Especifique: _____

3. Comentários (Opcional).

GUIA PARA CÁLCULO

A pontuação final deverá perfazer um total de 100%, sendo que as percentagens foram devidamente divididas por cada questão, cada uma associada a determinado valor.

QUESTÃO 1: 5%

Grau	Percentagem de Ausências 2,5%	Pontuação
Não teve impacto no seu trabalho.	2,5	
Teve pouco impacto no seu trabalho	2	
Afetou bastante o seu trabalho.	1	
Afetou gravemente o seu trabalho.	0	
TOTAL: _____		
Grau	Percentagem de Atrasos 2,5%	Pontuação
Não teve impacto no seu trabalho.	2,5	
Teve pouco impacto no seu trabalho	2	
Afetou bastante o seu trabalho.	1	
Afetou gravemente o seu trabalho.	0	
TOTAL: _____		

TOTAL: _____

QUESTÃO 2: 45%

Nos casos em que o fator não se aplica ao colaborador, o valor estabelecido para cada item terá um peso diferente no final de pontuação.

Deverá ocorrer a uma alteração do valor dos itens, de forma a perfazer o total estipulado para cada dimensão (Organizacional, Funcional e Individual).

Exemplo: Se, porventura, alguns(it) do(s) item(s) não se aplicar ao colaborador na Dimensão Organizacional, esse item é desconsiderado, contabilizando-se 15% atribuídos para as restantes questões da dimensão. (Dividindo o nº dos itens por 15%)

Dimensões	Fatores	Pontuação			
		Raramente/ Quase nunca Cumpr	Às vezes Cumpr	Cumpr Frequent mente	Cumpr Sempr e
Dimensão Organizacional 15%	Envolvimento Organizacional	0	1	2	3
	Orientação para Resultados	0	1	2	3
	Capacidade de Análise/Solução de Problemas	0	1	2	3
	Segurança no Trabalho	0	1	2	3
	Responsabilidade	0	1	2	3
TOTAL: _____					
	Qualidade e Produtividade	0	1	1,5	2,15
	Habilidade Técnica	0	1	1,5	2,15

Página 7

GUIA PARA CÁLCULO

Dimensão Funcional 15%	Disposição para o Trabalho	0	1	1,5	2,15
	Envolvimento Profissional	0	1	1,5	2,15
	Trabalho em Equipa	0	1	1,5	2,15
	Capacidade de Decisão	0	1	1,5	2,15
	Capacidade de Lidar com Novas Situações	0	1	1,5	2,15
TOTAL: _____					
Dimensão Individual 15%	Atualização	0	1	1,5	2,15
	Flexibilidade/Adaptabilidade	0	1	1,5	2,15
	Relacionamento Interpessoal	0	1	1,5	2,15
	Gestão das Condições de Trabalho	0	1	1,5	2,15
	Comunicação	0	1	1,5	2,15
	Compromisso	0	1	1,5	2,15
Eficiência	0	1	1,5	2,15	
TOTAL: _____					

TOTAL: _____

QUESTÃO 3: 50%

Nos casos em que o objetivo não se aplica ao colaborador, o valor estabelecido para cada item terá um peso diferente no final de pontuação.

Deverá ocorrer a uma alteração do valor dos objetivos, de forma a perfazer o total estipulado para cada dimensão (Organizacional, Funcional e Individual).

Exemplo: Se, porventura, alguns(it) do(s) item(s) não se aplicar ao colaborador nos Objetivos Diários, esse item é desconsiderado, contabilizando-se 12,5% atribuídos para as restantes questões da dimensão. (Dividindo o nº dos itens por 12,5%)

Objetivos		Pontuação			
		Raramente/ Quase nunca Cumpr	Às vezes Cumpr	Cumpr Frequent emente	Cumpr re Sempr e
Objetivos Diários 12,5%	Cria e supervisiona de forma eficaz os procedimentos relativos ao funcionamento do setor.	0	3,5	7	12,5
	TOTAL: _____				
Objetivos Semanais/Mensais 25%	Trata de negociação de transportes, garantindo o melhor serviço para o grupo.	0	5	10	12,5
	Trata de negociação com fornecedores, garantindo os melhores preços para o grupo.	0	5	10	12,5

Página 8

GUIA PARA CÁLCULO

TOTAL: _____					
Permanente 12.5%	Trate da gestão das atividades relativas ao setor logístico (p.e. compra, transporte, entrega, etc.), de forma competente e eficiente.	0	15	3	4.2
	Faz a coordenação com outros departamentos, comunicando clara e globalmente toda a informação necessária.	0	15	3	4.2
	Coordena as atividades dos colaboradores que integram o setor, orientando a equipa para os resultados desejados.	0	15	3	4.2
TOTAL: _____					

TOTAL: _____

Anexo XII – Cronograma das Atividades Desempenhadas

Atividades Desempenhadas

JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
R&S	F&D	AF	AF	AD
Criação de anúncios de oferta de emprego e observação de entrevistas de seleção.	Elaboração de um questionário de levantamento de necessidades de formação geral para todos os colaboradores da empresa.	Recolha de informações para a elaboração do Questionário de Análise e Descrição de Funções.	Iniciação da elaboração de um Manual de Funções para a empresa.	Elaboração de um questionário de AD para os colaboradores e supervisores do Departamento Logístico.
Acolhimento & Socialização	AF	AF	AD	
Elaboração de um Manual de Acolhimento para a empresa.	Recolha de informações para a elaboração do Questionário de Análise e Descrição de Funções.	Entrega e recolha dos questionários.	Análise dos dados recolhidos das AFs para a elaboração de um questionário de AD para o Departamento Logístico.	