



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA OPERACIONAIS
NO GRUPO VITACRESS

IVONE ISABEL GOMES FERREIRA

OUTUBRO DE 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA OPERACIONAIS
NO GRUPO VITACRESS

IVONE ISABEL GOMES FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES – INSTITUTO
SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

DOUTOR PEDRO JESUS – Grupo Vitacress

OUTUBRO DE 2014

Agradecimentos

Gostaria de apresentar os meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela sua disponibilidade e atenção durante a elaboração deste relatório.

Ao meu co-orientador do Grupo Vitacress, Dr. Pedro Jesus e a todos os elementos do Departamento de Recursos Humanos e da Empresa com quem tive o prazer de trabalhar durante o estágio, que me acolheram, acompanharam e tornaram possível este estudo de caso, gostaria de apresentar os meus agradecimentos sinceros.

Um muito obrigado aos meus pais por todo o apoio, sem os quais não teria conseguido chegar até aqui. A toda a minha família, amigos e colegas agradeço o apoio dado e os incentivos oferecidos que me manteve motivada.

Resumo

O tema deste trabalho incide sobre a Avaliação de Desempenho para Operacionais do Grupo Vitacress. O objetivo deste Relatório é desenvolver um estudo de caso e descrever as atividades desenvolvidas no âmbito do estágio efetuado no Grupo Vitacress. Nesse sentido, foi necessário avaliar todo o Sistema de Avaliação tendo em conta os objetivos definidos para o mesmo, identificar necessidades de formação; remunerar o desempenho individual; aumentar a produtividade; alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos do grupo e um aumento da motivação dos trabalhadores. Este trabalho está dividido em quatro etapas. Em primeiro lugar, é feita uma revisão da literatura, de seguida a apresentação do Grupo Vitacress, depois, a descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio realizado no Grupo, seguidamente a discussão e a análise crítica e por fim as conclusões, limitações e propostas para investigações futuras.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Motivação; Produtividade; Formação

Abstract

The theme of this work focuses on the Performance Evaluation for the Vitacress Operating Group. The objective of this report is to develop a case study and describe the activities performed under the stage in Vitacress Group. For this it was necessary to evaluate the whole system of evaluation, taking into account the objectives set for the program, identifying training needs; reward individual performance; increased productivity; Employee alignment with strategic objectives of the group and an increase in worker motivation. This work is divided into four distinct periods. Firstly, a literature review, then the presentation of the Group Vitacress then the description of the activities performed during the group stage, then the discussion and critical analysis and finally the conclusions, limitations and proposals are made for future investigations.

Keywords: Performance Evaluation; Motivation; Productivity; Training

Abreviaturas e Siglas

RH – Recursos Humanos

SADO – Sistema de Avaliação de Desempenho para Operacionais

AD – Avaliação de Desempenho

SA – Sistema de Avaliação

DRH – Departamento de Recursos Humanos

SADI – Sistema de Avaliação de Desempenho Individual

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

Índice

1. Introdução	8
2. Revisão Conceptual.....	10
2.1. Implicações Práticas da Avaliação de Desempenho	14
2.2. Consequências da Avaliação de Desempenho	21
3. Grupo Vitacress - Apresentação da Empresa.....	28
3.1. Caracterização dos Recursos Humanos.....	30
3.2. Sistemas de Avaliação de Desempenho para Colaboradores Operacionais.....	31
4. Descrição das Atividades de Estágio.....	35
5. Discussão e Análise Crítica.....	40
6. Conclusão, Limitações e Propostas para Investigação Futura.....	43
Bibliografia	45
Websites	50
Anexos.....	52

1. Introdução

O presente estudo está inserido no âmbito do trabalho final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG-UL) assumindo o formato de Relatório de Estágio. O estágio teve a duração de três meses, tendo sido realizado no Grupo Vitacress, no Departamento de Recursos Humanos (DRH), com vista a pôr em prática os conhecimentos adquiridos durante o Mestrado e iniciar a minha vida profissional na área de Recursos Humanos (RH). A escolha do tema deve-se a uma proposta que surgiu da parte da empresa em analisar o Sistema de Avaliação (SA) implementado recentemente e ao interesse pessoal desenvolvido durante o Mestrado por esta área.

O objetivo deste trabalho consiste em analisar o Sistema de Avaliação de Desempenho para Operacionais (SADO) recentemente implementado no Grupo Vitacress. Este tem por objetivo motivar os funcionários no desempenho das suas funções, através da atribuição de um prémio mensal e identificar necessidades de formação que possam afetar a produtividade do Grupo.

Tendo em vista que a área de negócio do Grupo Vitacress consiste na produção, lavagem e embalamento de folhas jovens e inteiras (*baby leaf*) prontas a consumir, os padrões exigidos para garantir a qualidade do produto são elevados. Deste modo torna-se necessário que os padrões de desempenho dos funcionários acompanhem os objetivos da empresa. Surgindo assim, a necessidade de integrar um Sistema de Avaliação de Desempenho Individual (SADI) para os operacionais.

No primeiro capítulo deste trabalho está presente a revisão da literatura, onde se explica a problemática do tema, seguindo-se a conceptualização e a sua relevância para

o estudo. O capítulo apresenta a vários métodos de avaliação, bem como os erros que possam surgir durante todo o processo de Avaliação de Desempenho (AD). Posteriormente são apresentados pontos de relevo e que estão diretamente relacionados com a avaliação, tais como a motivação, o feedback, a produção e a formação.

O segundo capítulo faz a contextualização da empresa como objeto de estudo de caso, o Grupo Vitacress, através das características mais relevantes do Grupo: a sua visão, a sua missão, os seus valores, a caracterização dos recursos humanos e a apresentação dos Sistemas de Avaliação de Desempenho para Operacionais atualmente em vigor.

No terceiro capítulo estão descritas as funções exercidas, as tarefas realizadas e acompanhadas ao longo do estágio na equipa de RH do Grupo Vitacress. Segue-se o capítulo de discussão e análise crítica, onde se procede a uma comparação entre o SADO do Grupo Vitacress e a revisão da literatura. No último capítulo expõem-se as conclusões deste trabalho, juntamente com as suas limitações e algumas propostas para investigações futuras.

2. Revisão Conceptual

O ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas leva a que o principal fator diferenciador entre estas, sejam as pessoas que compõem a organização. Deste modo, desenvolver o capital humano é uma fonte de clara vantagem competitiva. Torna-se relevante que as organizações se dediquem de uma forma estratégica aos indivíduos que as compõem, para que estes alcancem os objetivos propostos. A AD é uma das ferramentas para desenvolver o potencial do capital humano e por sua vez desenvolver toda a organização (Benetti *et al*, 2007).

No contexto atual, as empresas sentem-se obrigadas a reduzir os custos e este fator leva-as a por de parte alguns pontos cruciais da GRH. A AD é sem dúvida um dos pontos mais marginalizados da gestão, uma vez que esta foi e ainda é a área mais problemática da GRH, em alguns casos esta é mesmo evitada (Kondrasuk, 2011).

Na maioria dos casos, a AD tem propósitos administrativos e motivacionais, sendo necessário que a organização entenda esta política como uma medida de controlo dinâmica. Na maioria das empresas a avaliação é entendida segundo a aplicação de métricas, esquecendo as consequências da aplicação dessas mesmas métricas ao comportamento humano que, por sua vez, afeta o desempenho da empresa (Caruth & Humphreys, 2008).

A AD tem tido um papel de destaque na GRH, uma vez que esta tem consequências significativas na produtividade, no desempenho, na formação, na seleção dos funcionários, no desenvolvimento profissional, nas promoções e nas remunerações, de um modo geral ao nível de toda a organização (Alexandre, 2012).

Alexandre (2012) diz-nos que a AD surgiu quando os seres humanos começaram a trabalhar juntos, uma vez que o ser humano tem a tendência de julgar os outros. Só

início do século XX, esta surge como elemento de gestão de pessoas, através da teorização e sistematização da organização. Até a esse momento as organizações utilizavam a AD como suporte das decisões administrativas. Nos anos 80, surgiram investigações que se preocupavam em analisar os processos cognitivos dos avaliados, por forma a perceber as causas dos enviesamentos, estendendo os objetivos da avaliação para dar feedback sobre o desempenho dos colaboradores, ajudando-os no seu desenvolvimento profissional. Nos últimos anos surgiram novas direções de investigação que se preocupam com o contexto organizacional em que decorre a avaliação, surgindo assim novas pistas para desenvolvê-la no contexto organizacional (Caetano & Vala, 2007).

Na literatura existem diferentes definições de AD, variando de autor para autor e consoante o que cada organização define, pois o desempenho estar de acordo com as características e as relações entre os agentes internos e externos que se relacionam com a empresa (Jerónimo, 2010).

Apesar disto, existe uma linha de pensamento comum que indica a avaliação como um instrumento imprescindível para a GRH, contribuindo no aumento da produtividade, desenvolvendo os recursos humanos da organização medindo os contributos individuais, identificar necessidades de formação atribuição de prémios e promoções (Esteves, 2011).

Kondrasuk (2011) define a AD como um método que pode ser traduzido pelos seguintes pontos:

- Um instrumento/forma de avaliar o desempenho de um empregado no seu trabalho;
- Avalia o desempenho do empregado, dando-lhe um feedback de todo o que realizou durante um período de tempo definido pela empresa;

- Um sistema de fixação de expectativas que é relacionado com o desempenho real no trabalho, avaliando-o e obtendo feedback para saber como este pode ser melhorado no futuro, permitindo definir novas metas e expectativas por um novo período de tempo, permitindo a gestão do desempenho através da AD no trabalho.

Autores como Machado, Machado & Portugal (2014) indicam-nos que a avaliação das pessoas na organização consiste na adoção de procedimentos por forma a avaliar as qualificações e méritos dos seus membros, avaliando o passado e o presente de forma a detetar o potencial do trabalhador, permitindo perceber o que cada indivíduo pode vir a fazer no futuro, assumindo tarefas com maior complexidade e responsabilidade. Para tal, é necessário adotar técnicas que:

- Permitam conhecer o rendimento profissional do indivíduo;
- Permitam avaliar a sua motivação e aptidões;
- Permitam orientar o trabalhador sem deixar de ter em consideração os objetivos da organização.

A AD está associada ao controlo do empregador sobre o rendimento dos seus empregados, sendo vista como uma mais-valia na produtividade, afetando áreas como o controlo do desempenho, a formação, o desenvolvimento, a seleção, as promoções e as remunerações (Oliveira, 2012).

Deste modo, segundo o que nos diz Machado, Machado & Portugal (2014) para que a AD tenha o papel esperado é necessário que esta tenha em conta os seguintes pontos de vista:

- O objeto são os resultados do trabalho e não a pessoa em si;

- Determinar o rendimento do trabalho, tendo em conta as prestações durante um período de tempo pré-definido e considerando a estratégia da organização, por forma a dar sentido ao que é proposto na AD;
- Modificar os resultados do desempenho ao longo do processo;
- Caracterizar e descrever quantitativamente os resultados do trabalho do avaliado, tendo em conta a contribuição deste para os objetivos da organização;
- Indicar potencialidades do trabalhador, de modo a orientar para exigências futuras.

A complexidade de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) leva à necessidade de obedecer a determinadas condições essenciais para que o sistema seja eficaz e que cumpra com os objetivos estabelecidos. Caruth & Humphreys (2008) identificam algumas das condições que tornam um sistema de avaliação eficaz, segue-se algumas das mais importantes:

- O SA deve ser formalizado e associado ao processo estratégico da empresa, para tal este deve estar definido por escrito com os respetivos procedimentos e instruções de uso, que serão dados e explicados aos avaliadores e informados aos avaliados;
- Tem de existir uma clara relação entre os padrões de desempenho, os objetivos organizacionais, entre o que está definido na análise e descrição de funções e as dimensões a avaliar. É importante que o que está a ser avaliado na função seja relevante para o desempenho da mesma e que cumpra com os objetivos organizacionais;
- Para que o sistema possa ser válido este deve medir com exatidão o que é pretendido, ou seja, o desempenho do colaborador em comparação com o que foi estabelecido pela empresa (Marsden, 1999);

- Para que o sistema apresente confiança este deve ser capaz de medir o trabalho e os resultados com precisão (Marsden, 1999).

2.1. Implicações Práticas da Avaliação de Desempenho

A avaliação deveria ser feita com muito mais frequência do que aquela que se faz na realidade, isto deve-se ao facto de as chefias e os funcionários estarem demasiado ocupados a desempenhar as suas funções, pondo de parte esta ferramenta (Kondrasuk, 2011).

Segundo Oliveira (2012), o SAD não deve ser uma ferramenta pontual, nem deve ser feita apenas anualmente, como acontece na maioria das vezes. Esta deve funcionar como um sistema de gestão de desempenho, “A gestão de desempenho faz parte do maior processo de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de RH, entre outros, tendo como objetivo a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização” (Sarmanho & Araujo, 2012, p. 7), quando utilizada ao longo do ano, permite que este sistema interaja com os restantes processos de GRH e em conformidade com os objetivos estratégicos estipulados pela organização (Oliveira, 2012).

Este sistema passa por observar e anotar o desempenho dos colaboradores, de modo a identificar os seus aspetos positivos e negativos, promovendo o reconhecimento das capacidades dos funcionários e melhorias nos aspetos negativos, estas melhorias podem consistir unicamente na orientação das chefias ou na criação de planos de formação adequados às necessidades dos funcionários (Oliveira, 2012).

Allan (1992) diz-nos que a AD em primeiro lugar, deve ser realizada com o intuito de encorajar os superiores a observar os subordinados de uma forma mais próxima e cuidadosa. Deve também conceder feedback ao trabalhador do seu desempenho de maneira a que este aumente a sua motivação no trabalho. Para além disto, a avaliação de desempenho deve fornecer informação detalhada sobre o que o trabalhador tem de melhorar e eventuais ligações dos resultados da avaliação a pagamentos, formações, promoções, despedimentos, entre outros. Os objetivos passam ainda pela identificação de trabalhadores com maior potencial de desempenho e recolha de informações individuais sobre os colaboradores que irão servir como suporte ao planeamento de RH (a nível de planos de formação, recrutamento, entre outros aspetos). Por fim, é importante não esquecer que este processo visa também perceber quais as expectativas, ambições, satisfações ou insatisfações sentidas pelos trabalhadores.

É através desta avaliação que a empresa irá compreender quem são os bons funcionários e se estes estão a desempenhar as suas funções dentro das expectativas. O processo de AD gera a necessidade de escolha de um método de avaliação adequado às suas políticas e às suas características (Junior, 2012). Alguns dos métodos de avaliação complementam-se, o que permite garantir uma avaliação mais clara e perceptível. Não existe um método de avaliação que possa ser considerado como melhor, este depende exclusivamente do que se pretende avaliar (Jerónimo, 2010).

Segundo Sousa *et al* (2006) alguns dos métodos a destacar são:

- O Método da Escala Gráfica que é mais utilizado, pois é de utilização e interpretação simples e avalia o desempenho através de fatores previamente definidos;

- O Método de Escolha Forçada consiste em frases descritivas com referencia a alternativas e tipos de desempenho. Neste método o avaliador tem de escolher a frase mais adequada ao desempenho de avaliado de entre um conjunto de duas ou quatro frases;
- A Avaliação por Objetivos consiste em estipular objetivos para a organização, para os seus departamentos e para cada um dos funcionários (Almeida, 1996 & Tavares, 2004).
- A Escala de Likert também é utilizada como método de avaliação, consistindo numa escala de atitudes, que pretende medir opiniões e trabalhar características qualitativas de forma quantitativa; é apresentada segundo uma série de proposições, onde o inquirido indica a posição que considera a mais adequada (Ferreira & Hermano, 2008).

A AD deve ser sempre realizada pela pessoa que está mais próxima do colaborador e que melhor conhece as suas funções. Tradicionalmente o avaliador era a chefia direta, já que era este que detinha as competências técnicas e os conhecimentos para realizar o processo. Sendo este o único elemento a realizar a avaliação, poderia incorrer em erros que reduziriam a fidelidade e validade do sistema (Cerqueira, 2012). A necessidade de combinar diferentes pontos de vista durante, o processo de AD levou a que na atualidade, na maioria das empresas a avaliação ainda continue a ser feita pela chefia direta, mas esta tem agora a participação de outros intervenientes-chave para a realização deste processo; mais comumente participam na avaliação de desempenho os clientes, em alguns casos os subordinados, os colegas e um técnico de departamento de RH, conjugando as avaliações destes intervenientes com a chefia direta (Cunha *et al*,

2010) onde cada interveniente tem formas de ação e papéis diferentes, estes são expostos seguidamente.

O departamento de RH é o responsável pela avaliação de todos os colaboradores, uma vez que o desempenho de cada funcionário é mensalmente obtido pelas chefias que processam a informação e a enviam para o departamento de RH, onde a informação é interpretada e processada em forma de relatório (Fonseca, 2013).

Fonseca (2013) diz ainda que quando a avaliação é realizada pelos colegas de equipa esta permite que a equipa avalie cada um dos seus membros e defina os objetivos a as metas a alcançar. Neste tipo de avaliação podem ocorrer enviesamentos nos resultados, tanto positivamente como negativamente, este tipo de erros de avaliação devem-se maioritariamente à existência de um espírito de equipa bastante coeso, a receio de provocar conflitos, a falta de comunicação ou a sobrecarga de tarefas. É necessário combinar este tipo de avaliação com outras formas de AD de modo a colmatar os erros de avaliação.

A avaliação por parte dos subordinados tem importância no sentido em que o desenvolvimento do superior pode depender desta. Uma vez que na maior parte dos casos são os subordinados que têm total conhecimento das capacidades de comunicação, delegação, qualidade de planeamento, organização do trabalho e capacidade de criação de espírito de equipa do seu chefe. Neste tipo de avaliação é necessário ter em atenção o facto de os subordinados se sentirem inibidos por avaliar o chefe, incorrendo em erros de avaliação (Cunha *et al*, 2010).

A autoavaliação é uma forma de avaliação bastante útil, tanto no que respeita ao desenvolvimento pessoal como no aconselhamento, uma vez que permite que o individuo tenha melhor perceção do que fez e do que poderia ter feito melhor (Cunha *et*

al, 2010). O indivíduo faz a sua própria AD, medindo a sua eficácia dentro dos parâmetros fornecidos pela chefia ou pelo departamento de recursos humanos (Fonseca, 2013).

Em algumas situações concretas os clientes estão em posição privilegiada para fornecer informação, apesar de não se esperar que clientes e organização tenham objetivos coincidentes. A informação fornecida por estes pode ser relevante em questões de promoção, transferência ou na necessidade de formação (Fonseca, 2013).

A avaliação 360 graus é um método onde são combinados diferentes critérios e diferentes avaliações, sendo relevante a quando da tomada de decisão sobre promoções, remunerações, mudança de posto do avaliado e desenvolvimentos de competências de liderança. Este método aumenta a objetividade da avaliação uma vez que combina a avaliação da chefia direta, dos subordinados, dos colegas, clientes e familiares/amigos e a autoavaliação. Este é um processo exigente uma vez que envolve a análise de diferentes avaliadores e critérios (Cunha *et al*, 2010).

O recurso a outros avaliadores leva a que a empresa tenha acesso a outros aspetos e pontos de vista relevantes para a melhoria do desempenho dos seus colaboradores bem como de toda a organização.

Tanto os avaliadores como os avaliados não gostam do processo de AD, porque nem sempre as empresas têm o cuidado de envolve-los no desenvolvimento de todo o processo de elaboração do SAD. A AD tem mais influência sobre as carreiras e vidas individuais dos funcionários do que qualquer outro processo de gestão, deste modo os funcionários não gostam de receber, tal como as chefias não gostam de dar as avaliações negativas, uma vez estas podem ter efeitos nefastos nas carreiras dos funcionários e das chefias quando a avaliação não foi bem planeada e executada (Kondrasuk, 2011).

Machado, Machado & Portugal (2014) referem que quando a chefia avalia os seus subordinados está em causa diferentes relações, nomeadamente relações de trabalho, efetivas, desempenho profissional, capacidade de trabalho e motivação, que colocam em causa e dificultam o ato de avaliar. Os erros de avaliação poderão ser de certo modo evitados, se as chefias forem competentes e tolerantes, aceitando diferentes comportamentos, tendo sempre em conta os objetivos estratégicos sem padronizar comportamentos. A avaliação exige um balanço equilibrado e objetivo do desempenho do colaborador, uma vez que esta deve ser concreta e apresentar resultados mensuráveis, sem qualquer referência à amizade ou simpatia que possa existir entre avaliador e avaliado. Em muitos casos o avaliador não avalia com rigor para evitar desempenhos baixos que possam desmotivar os funcionários, mas quando não é feita uma correta distinção entre os bons e os maus desempenhos o avaliador pode estar a penalizar os funcionários com bom desempenho (Torres, 2013).

Alguns autores como Sousa *et al* (2006), Bonifácio (2009) e Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), identificaram alguns dos erros mais comuns que surgem num processo de AD, a apresentar seguidamente.

O Efeito de Halo/Horn consiste num alargamento dos aspetos positivos ou negativos do funcionário a todo o seu desempenho, se o avaliador tem uma opinião boa a respeito de um funcionário, no que respeita a uma determinada característica, este tende a considera-lo como bom em todos os fatores de avaliação, por outro lado quando a opinião é desfavorável numa dada característica, pode considera-lo como mau em todos os fatores de avaliação (Sousa *et al*, (2006); Câmara, Guerra & Rodrigues (2007)).

A Tendência Central consiste em evitar avaliações mais elevadas com receio de se comprometer no futuro e evitar notas mais baixas com medo de prejudicar os avaliados, assim o avaliador opta por atribuir classificações médias. O Efeito de Recenticidade consiste na tendência para o avaliador atribuir a nota tendo em conta acontecimentos mais recentes, levando a que a nota tenha um efeito desproporcional na avaliação. A Primeira Impressão consiste na atribuição da avaliação tendo em conta a primeira impressão do avaliador em relação ao avaliado, sobrepondo-se ao seu desempenho real. A Fadiga pode distorcer a avaliação: quando o avaliador tem muitas avaliações a fazer ao mesmo tempo este pode não prestar atenção ao processo e aos critérios (Susana *et al*,2006).

Julgamentos Tendenciosos consistem em favorecer os avaliados que apresentam traços semelhantes ao avaliador e os erros por Oportunidade Política consistem numa oportunidade política para que o avaliador possa abertamente recompensar ou punir os seus avaliados (Bonifácio, 2009).

O Erro de Semelhança consiste em classificar os avaliados da mesma forma que o avaliador foi classificado. O Erro por Baixa Motivação do avaliador acontece quando o avaliador não atribui a classificação real uma vez que sabe que esta implica prémios de mérito significativos. A Não Diferenciação dos Desempenhos acontece quando o avaliador atribui a mesma classificação aos seus avaliados para evitar conflitos. As Preções Inflacionistas acontecem quando o avaliador atribui-o classificações elevadas no passado e é pressionado para continuar a atribuir no futuro. O Efeito de Contraste acontece quando o avaliador avalia uma pessoa em comparação com as características de outras encontradas recentemente. O Efeito de Clemência surgem quando o avaliador

avalia sempre os seus avaliados de forma extremamente positiva (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007).

2.2. Consequências da Avaliação de Desempenho

As reuniões de avaliação surgem numa parte mais final do processo de AD e têm como principal objetivo discutir o desempenho do colaborador, onde o avaliador deve transmitir feedback ao avaliado a cerca das suas limitações e indicar quais os meios a utilizar para melhorar o desempenho do funcionário. O colaborador deve apresentar também a sua auto-avaliação que será comentada pelo avaliador durante a reunião. Inicialmente, devem ser comentados os pontos em comum em ambas as avaliações, seguidamente dos pontos divergentes. O avaliador deve comunicar o resultado final da avaliação ao funcionário, apresentando sempre justificações objetivas da nota atribuída. A maioria do tempo da reunião de avaliação deve ser dedicada à elaboração conjunta de um plano de desenvolvimento do funcionário. Estas reuniões devem decorrer num local com ambiente de comunicação aberta, objetiva e durante o decorrer da mesma deve existir grande controlo das emoções por parte dos participantes (Cerqueira,2012).

Durante as reuniões de avaliação “o Feedback é importante não só para os indivíduos, mas também para as organizações, porque este influencia o desempenho dos funcionários e uma variedade de atitudes e comportamentos de interesse para as organizações” (Jawahar, 2006, p. 213-236).

O feedback tem um papel central na AD quando este é reconhecido, uma vez que as reações provenientes do mesmo podem influenciar uma variedade de resultados dentro da organização. É importante ter em atenção, as diferenças individuais quando se

transmite o feedback ao funcionário, estas podem levar a interpretações diferentes bem como respostas diferentes à informação recebida (Kuvaas, 2007).

Apesar da transmissão de feedback dever ser regular, de um modo geral as entrevistas de AD devem ocorrer anualmente, mas estas podem também acontecer semestralmente, trimestralmente ou mensalmente, estas dependem das preocupações, do contexto organizacional e dos métodos de avaliação escolhidos (Cerqueira, 2012).

Kuvaas, (2007) diz ainda que a frequência com que o feedback é transmitido afeta a percepção dos funcionários, ou seja, em empresas que é transmitido constantemente pode acontecer que o seu efeito de retenção diminua, não resultando o efeito que era esperado no aumento do desempenho, pelo contrário, em empresas que este é pouco regular pode acontecer que os funcionários aproveitem o momento da avaliação para receber feedback de modo a aumentar o seu desempenho. O feedback é assim uma atividade chave que afeta o desempenho de forma positiva, reforçando a informação e a motivação no desempenho do trabalho.

A motivação dos funcionários é um dos pontos a ter em especial consideração pelo departamento de RH. O fator humano de uma organização é, sem dúvida, um elemento estratégico diferenciador e fonte de vantagem competitiva em relação à concorrência. Deste modo, é necessário motivar as pessoas que fazem parte da organização, transformando-as na pedra angular da empresa e fazendo parte da construção de uma nova GRH (Bilhim, 2008, p. 331-336).

A motivação consiste na força que indivíduo utiliza para alcançar os objetivos, através de condutas e comportamentos, e de um sistema complexo e dinâmico que depende de vários fatores, podendo estes serem intrínsecos e extrínsecos (Montserrat, 2006). As teorias da motivação nas organizações podem ser vistas como a capacidade

de explicar a produtividade, o absentismo, os abandonos da organização e a satisfação no trabalho (Bilhim, 2008, p. 331-336).

A motivação pode ser considerada como intrínseca e extrínseca, a variação desta depende dos motivos que levam o trabalhador a desempenhar a sua atividade na organização. A motivação intrínseca caracteriza-se pela auto-motivação na realização do trabalho e está direcionada para as tarefas e competências (Costa, 2011), este tipo de motivação consiste na realização e no reconhecimento, do trabalho, da responsabilidade e no crescimento, onde o individuo está envolvido na tomada de decisão ao nível do seu trabalho onde existe um reforço positivo pelo seu desempenho (Costa, 2012). Por outro lado, a motivação extrínseca caracteriza-se pela existência de recompensas tangíveis. Este comportamento tem com o objetivo ou finalidade obter alguma recompensa, em que esta pode ser material, social ou outras, de modo a evitar que seja uma forma de punição (Costa, 2011), esta motivação está diretamente relacionada com a satisfação de necessidades materiais e monetárias (Costa, 2012).

Alguns autores encontraram provas empíricas de que o dinheiro pode motivar, não só o desempenho, mas também o espírito de equipa e a dedicação dos funcionários. Por outro lado, tem-se verificado que quando a organização não utiliza o dinheiro como fator de motivação corretamente, a sua capacidade motivacional passa a ser muito fraca (Bilhim, 2008, p. 331-336). Pelo que nos é dito por Herzberg, o dinheiro é um fator higiénico e desmotivador que não atua como elemento motivacional, pois este é complexo e tem significados diferentes para cada individuo (Vera, 2011). Para que o dinheiro motive, é necessário que este seja importante para o indivíduo (Bilhim, 2008, p. 331-336), assim segundo as teorias de motivação de Maslow, o dinheiro só desempenha um papel motivacional quando as necessidades primárias do indivíduo

ainda não foram suprimidas, a partir de um determinado nível salarial os indivíduos apresentam outras necessidades, para além do dinheiro, para se manterem motivados (Rohrich, 2012).

As recompensas devem estar relacionadas com a performance no trabalho, devendo o montante atribuído ser significativo para o trabalhador em função da sua tarefa e deve ser atribuído de uma forma discreta, ou seja, fora das grelhas salariais (Bilhim, 2008, p. 331-336).

Quando as empresas ligam a avaliação ao pagamento podem surgir situações onde o avaliado sente receio de admitir que tem necessidade de formação, pode também surgir situações em que os avaliados manipulam os objetivos para que estes sejam facilmente alcançados, permitindo assim que todos usufruam de recompensa pelo cumprimento dos objetivos (Cerqueira, 2012).

Na atualidade, são encontrados diversos estudos que comprovam que trabalhadores motivados produzem mais, surgindo assim a necessidade de criar um ambiente que promova a satisfação dos funcionários, caso contrário poderá surgir a desmotivação e por sua vez uma queda da produtividade (Afonso, 2012).

A produtividade tornou-se um importante indicador de sucesso da organização. Esta baseia-se na função de produção, sendo a medida de produção por unidade de entrada, onde o fator trabalho reflete a quantidade e a qualidade da força de trabalho (Zhang, Bansback & Anis, 2010).

As empresas procuram alcançar a eficiência independentemente dos meios utilizados, estes podem passar por investimento em tecnologias mais avançadas ou numa melhor gestão, sendo o principal objetivo impulsionar a produtividade para que o resultado final consista num aumento da produção a custos mais baixos (Violino, 2002).

Figueiredo e Robalo (2007) dizem-nos que “os efeitos na produtividade dependem da formação ser ou não parte integrante do conjunto de práticas inerentes à RGH”. Deste modo o impulso da produtividade não depende unicamente da motivação dos funcionários, é necessário que estes detenham também os conhecimentos adequados às suas funções, para tal as empresas têm de recorrer à formação. As empresas estão transformadas em locais de formação, o que permite um ajuste da formação atribuída pela empresa aos seus colaboradores, com as necessidades da mesma. Esta adequação garante que a formação é ajustada e necessária aos seus funcionários. Realizar formações que não estão adequadas ou que não são necessárias implicam perda de tempo e custos que não serão recompensados no futuro (Santos, Vicente & Monteiro, 2011).

As práticas de formação têm cada vez mais efeitos ao nível organizacional, uma vez que estes produzem efeitos diretamente sobre as atitudes dos funcionários, nos seus comportamentos e nos resultados. Cada vez mais, são realizados estudos que comprovam que de um modo geral a formação tem impacto no aumento da produtividade, motivação e nas competências dos trabalhadores (García *et al*, 2013).

A formação passou a ser vista como a solução para todos os problemas das organizações, apesar de ser também vista como algo que implica elevados custos, no que respeita a tempo e dinheiro. Independentemente da forma como esta é vista pelas organizações, a realidade é que todos os funcionários recebem algum tipo de formação ao longo da sua carreira, sempre com o objetivo de melhorar ou para aprender novas competências, o que torna a formação como uma prática chave da GRH (Giangreco, Sebastiano & Peccei, 2009).

García *et al* (2013) definiram a formação como um investimento no capital humano com o objetivo de fornecer conhecimentos que podem ser considerados únicos, aos seus funcionários, bem como competências e habilidades que são relevantes para gerar valor para a empresa, atingindo os objetivos estratégicos de forma positiva. Cada organização deve alinhar a formação atribuída aos seus funcionários com os seus objetivos estratégicos, escolhendo o modelo e o método de formação que mais se adequa aos seus objetivos. Noe (2010) indica-nos uma variedade de métodos de formação, alguns métodos referidos pelo autor são:

- Formação por Simulação onde é reproduzida uma situação da atividade profissional onde as decisões tomadas espelham a realidade laboral.
- Role Play é um método em que os formandos representam personagens que lhe são atribuídas sendo fornecida informação sobre a situação. Este método depende da intervenção do formador antes, durante e após a execução do mesmo, para que este seja bem-sucedido. Existe também a necessidade de *debriefing* para ajudar a perceber os resultados obtidos e transportar, ou não, para o trabalho.
- Formação *on-the-job* que “acontece no dia-a-dia com a orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções; substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais” (Ligori, Coleto & Bueno 2012, p. 178).

No contexto deste trabalho vai ser destacado o *coaching* que consiste num método de formação utilizado maioritariamente para chefias de topo, sendo raro a sua aplicação a outros níveis da organização, é uma prática de desenvolvimento por forma a aumentar as aptidões de um indivíduo, ajustando-o às suas funções dentro da organização (Kochanowski, 2008).

O sistema de acompanhamento/formação por *coaching* pretende criar mudanças de comportamentos significativas, tanto a nível individual como em equipa, resultando num aumento do desempenho organizacional, melhorando a carreira do individuo através do aperfeiçoamento das habilidades deste (Yedreshteyn, 2008), uma vez que fornece aos formandos flexibilidade para praticar determinadas competências em ambientes artificiais (Noe, 2010).

3. Grupo Vitacress - Apresentação da Empresa

O Grupo Vitacress surgiu na década de 50, a partir de uma pequena plantação de 0,4 hectares de agrião, no sul de Inglaterra. “A Vitacress Ltd. é atualmente a *holding* de um grupo de empresas especializadas na produção, exploração, lavagem e embalamento de agrião, espinafre, saladas de folhas tenras, tomate, entre outros vegetais” exportando não só o produto final mas também o produto ainda em bruto (Manual Interno, 2013).

Na década de 80 foi criada em Portugal a empresa Iberian Salads Agricultura Lda, sendo hoje denominada por Vitacress Portugal produtora de agrião, rúculas, espinafres de folhas tenras e de outras variedades *baby leaf* (Manual Interno, 2013). As razões que levaram o Grupo a sediar-se no conselho de Odemira devem-se maioritariamente às “boas condições climatéricas, existência de mão-de-obra com ligações à agricultura e existência de campos para explorações agrícolas com boas condições de regadio”(ver anexo 4). Esta marca está presente em Portugal desde 2003 e em Espanha desde 2007. Adquirida pelo grupo RAR em 2008, sendo desde 2010 responsável pelas operações do Grupo no mercado de produtos frescos (Manual de Acolhimento de Recursos Humanos, 2013). O Grupo Vitacress é atualmente composto por três empresas: “a Iberian Salads Agricultura SA, a Vitacress Agricultura Intensiva SA e a Euralface Agricultura Lda” (ver anexo 4).

Com uma quota de mercado total em torno dos 35%, a Vitacress Portugal explora cerca de 250 hectares de terrenos agrícolas (incluindo túneis e estufas) e emprega cerca de 300 colaboradores (Manual Interno, 2013)

A Vitacress fornece retalhistas no Reino Unido, Espanha e Portugal, bem como o sector de *food service*, *catering* e mercados grossistas. Todas as fases do processo produtivo (da sementeira à colheita, do produtor ao consumidor) são mecanizadas e

controladas, dando privilegio a métodos de cultivo biológicos. Os produtos Vitacress depois de embalados pelos colaboradores são disponibilizados nos espaços comerciais, prontos a consumir (Manual Interno, 2013)

Visão da Vitacress Portugal: Ser uma referência no que respeita à qualidade e inovação na fileira agroalimentar Portuguesa, relativamente à produção, embalagem e comercialização de vegetais, simples ou preparados. Sendo suportada por uma marca forte, associada a atributos de saúde e bem-estar, com presença significativa na Europa e fora dela. Na década de 50, a partir de uma pequena plantação de 0,4 hectares de agrião, no sul de Inglaterra. “A Vitacress Ltd. é atualmente a holding de um grupo de empresas especializadas na produção, exploração, lavagem e embalagem de agrião, espinafre, saladas de folhas tenras, tomate, entre outros vegetais” (Manual Interno, 2013).

Missão da Vitacress Portugal: “Conjugar os interesses dos acionistas, dos consumidores, dos clientes e dos colaboradores através de uma estratégia de criação de valor acrescentado e sustentável, contribuindo para o desenvolvimento da região em que insere e dos potenciais parceiros agrícolas nacionais que se lhe associem” (Manual Interno, 2013).

O grupo dá supremacia aos seguintes **valores:** Respeito, aceitar e apreciar a diferença, crescer com as ideias dos outros, valorizar os espaços de todos; Ambição, superar o presente multiplicando oportunidades; Inovação, antecipar e construir a mudança, criar soluções com valor; Responsabilidade, confiar na integridade, potenciar a autonomia, avaliar o risco, comprometer-se com resultados; Serviço, eleger o cliente como filosofia de negócio (Vitacress, 2014).

3.1. Caracterização dos Recursos Humanos

A Vitacress Portugal conta de momento com aproximadamente 286 colaboradores, divididos por 49 departamentos, perfazendo um total de 152 (53%) colaboradores do sexo feminino com idade média de 41 anos e 134 (47%) colaboradores do sexo masculino com idade média de 38 anos. Em relação ao tipo de contratação 26% trabalhadores estão com contrato a termos e os restantes 74% são efetivos da empresa.

As qualificações dos funcionários são na sua maioria baixas, sendo de realçar que cerca de 1% dos funcionários não tem o 1º ciclo de escolaridade concluído, 85% dos colaboradores distribuem-se entre o 1º ciclo e o 12º ano de escolaridade e só 14% dos funcionários tem qualificações ao nível do ensino superior.

No que respeita à nacionalizada 91% dos colaboradores são de nacionalidade Portuguesa, destacando-se 2% de nacionalidade Tailandesa, os restantes 9% são funcionários oriundos do Brasil, Bulgária, Cabo Verde, Marrocos, Moçambique, Reino Unido e Roménia.

O Grupo Vitacress após analisar os RH que o compõem verificou que era necessário identificar necessidades de formação; remunerar o desempenho individual numa ótica de remuneração variável; aumentar a produtividade dos colaboradores numa ótica de melhoria contínua; vincular os colaboradores com os objetivos da companhia através do aumento da motivação dos trabalhadores operacionais, surgindo assim a necessidade de criar um sistema onde as necessidades dos RH pudessem ser suprimidas, de forma simples e eficiente, nascendo desta maneira o SADO, que entrou em funcionamento desde janeiro de 2014.

3.2. Sistemas de Avaliação de Desempenho para Colaboradores Operacionais

A Vitacress Portugal dispõe atualmente de três SAD, em paralelo para colaboradores operacionais, são eles: o Sistema de Avaliação de Desempenho por Objetivos de Equipa, o Sistema de Avaliação de Assiduidade e de Pontualidade e o Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (Manual Interno, 2014).

Estes sistemas de avaliação têm por objetivo valorizar a contribuição de cada colaborador no desenvolvimento de atividades em equipa, no seu departamento, na prossecução dos objetivos da companhia.

O colaborador não terá direito ao pagamento do prémio sempre que:

- Se recuse a aceitar e sem justificação, alterações de horário,
- Se recuse a aceitar e sem justificação, a prestar trabalho suplementar,
- Falte injustificadamente ao trabalho,
- Se verifique a responsabilidade do trabalhador na ocorrência de um acidente de trabalho. Sendo a técnica de segurança e higiene no trabalho a responsável pela investigação (Manual Interno, 2014).

O Sistema de Avaliação de Desempenho por Objetivos de Equipa: Este tipo de avaliação visa determinar o grau de atingimento dos objetivos que foram estabelecidos para cada equipa de colaboradores operacionais. A avaliação por objetivos de equipa tem o intuito de promover o aumento da produtividade, premiando as equipas pelo alcance das metas propostas. O valor máximo deste prémio é de 60€ por equipa (Manual Interno, 2014).

O Sistema de Avaliação de Assiduidade e de Pontualidade: O sistema de avaliação de assiduidade e pontualidade mantêm-se inalterados, sendo este atribuído a

todos os colaboradores operacionais, não administrativos, da companhia, correspondente ao prémio mensal no valor de 15€.

Para que o colaborador possa receber o prémio não pode ter qualquer tipo de falta ao trabalho durante o período de avaliação (do dia 23 de um mês ao dia 24 do mês seguinte).

Os dias de férias não são considerados como faltas, o que permite ao colaborador que se encontre impossibilitado de trabalhar em determinado dia o possa substituir por um dia de férias, desde que a sua chefia concorde com a troca (Manual Interno, 2014).

O Sistema de Avaliação Individual de Desempenho: A avaliação individual de desempenho pretende avaliar o modo como são aplicados os conhecimentos e capacidades dos colaboradores, proporcionando conhecimento nos aspetos técnicos e humanos, facilitando e fundamentando decisões relativas ao desenvolvimento e valorização dos colaboradores, à sua evolução profissional e a uma melhor integração na companhia. Permitindo distinguir colaboradores pelo seu bom desempenho, através da atribuição do prémio mensal de desempenho individual (Manual Interno, 2014).

O sistema é destinado a todos os colaboradores operacionais, não administrativos, que se encontrem a trabalhar em regime de contrato de trabalho sem termo ou contrato de trabalho a termo de longa duração.

A realização decorre mensalmente, do dia 20 do mês anterior até ao dia 19 do mês do processamento.

A avaliação será efetuada por dois níveis hierárquicos, pela chefia direta e pela chefia acima da chefia direta de cada colaborador, como forma de garantir a imparcialidade.

Sempre que a técnica superior de higiene, segurança e ambiente identificar comportamentos negativos ou positivos, considerados relevantes, deverá entrar em contacto com a chefia do colaborador, dependendo da importância do comportamento observado deverá ela mesma efetuar a avaliação deste critério (Manual Interno, 2014).

A avaliação dos funcionários está definida segundo uma escala de 1 a 6 pontos, ver em anexo 1 e 2.

O cálculo será efetuado através da média aritmética da avaliação de cada área a ser avaliada, com arredondamento para a unidade mais próxima.

As reuniões são mensais, onde cada chefia deve reunir-se com cada elemento da equipa, dando-lhe conhecer a sua avaliação de desempenho, bem como oportunidade de manifestar a sua concordância ou não com os resultados obtidos na avaliação. Esta deverá sempre ter uma abordagem positiva, de melhoria continua e da promoção da produtividade. No final de cada reunião deverão estar identificadas as áreas a melhorar, onde se observe a caso de necessidade e em parceria com o departamento de recursos humanos identificar metodologias para melhorar cada caso concreto (Manual Interno, 2014).

Se após a reunião de avaliação um funcionário não concordar com a nota que lhe foi atribuída, este deve dirigir-se ao departamento de recursos humanos e apresentar a sua discordância. A reclamação será registada na ficha de avaliação em formato papel e assinada pelo funcionário e pelo representante do departamento de recursos humanos. Por fim esta será arquivada para análise e consultas futuras.

A avaliação mensal de desempenho resultará no apuramento de um valor mensal, a pagar ao funcionário. O valor do prémio mensal a pagar a cada colaborador está definido no anexo 3.

A atribuição de nota 6 só poderá ser atribuída mensalmente a 10% do número de trabalhadores de cada equipa, sendo esta atribuição devidamente fundamentada, na ficha de avaliação do funcionário.

O pagamento do prémio será efetuado no mês da avaliação, sendo para tal necessário que as chefias enviem as avaliações ao departamento de recursos humanos até ao dia 20 de cada mês do processamento.

Os colaboradores com avaliação de 6 candidatam-se ao prémio de “Colaborador Vitacress 2014” atribuído pelo “Board de Diretores” em três áreas funcionais: Campo, Fábrica e Logística. Sendo atribuído ao funcionário que mais contribuiu para o atingir dos objetivos do Grupo (será tido em consideração, a frequência com que os candidatos atingiram o nível 6 de avaliação, a média das avaliações durante o período de avaliação bem como outros fatores de ponderação que devam influenciar a escolha de forma objetiva) (Manual Interno, 2014).

4. Descrição das Atividades de Estágio

O estágio efetuado junto do Grupo Vitacress, teve lugar nos escritórios da Empresa situados no concelho de Odemira, mais precisamente na Boavista dos Pinheiros, com início no dia 10 de fevereiro e fim no dia 9 de maio de 2014, possibilitando a inserção na equipa de GRH e o acompanhamento e participação nas diferentes fases do SADO.

O SADO tem por objetivo identificar as falhas e necessidades de formação, atribuir uma compensação aos melhores funcionários, aumentar a produtividade, alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos do Grupo e aumentar a motivação dos funcionários.

Estar presente na equipa do departamento de RH permitiu-me participar e acompanhar diariamente de todas as fases do SA, acompanhada dos profissionais de RH foi possível aprender e compreender informações essenciais ao processo de AD.

O processo de AD da Vitacress é composto por diversas fases, onde o departamento de RH desempenha um papel fundamental, uma vez que é no departamento que são elaborados, analisados e tratados os resultados da AD.

A primeira etapa do processo de AD consiste na construção dos ficheiros de avaliação. Nesta fase o responsável pela AD faz uma listagem com todos os funcionários operacionais, nesta listagem (elaborada num ficheiro de Excel) estão incluídos os dados relativos aos funcionários (numero do funcionário, o nome, a chefia e a data de admissão), é feita a divisão entre as chefias, os funcionários correspondentes a cada chefia são agrupados e marcados com diferentes cores para facilitar a construção do ficheiro final. Posteriormente é necessário distinguir os funcionários que serão avaliados e que recebem o prémio no final do mês dos que serão apenas avaliados e que

ainda não têm direito a receber o prémio. Neste momento os funcionários que recebem prémio ficam à esquerda (na folha de Excel) e os que não recebem do lado direito. É necessário ter especial atenção neste momento pois os funcionários que completam um ano até ao dia 15 do mês corrente passam a receber prémio. Seguidamente é criado um ficheiro para cada chefia, onde estão indicados os funcionários com e sem prémio, bem como todos os critérios e fatores de avaliação, sendo apenas necessário que a chefia preencha as notas atribuídas em cada campo ao funcionário correspondente, bem como a justificação da nota atribuída, quando esta é necessária. No dia 15 de cada mês o ficheiro correspondente a cada chefia é enviado por correio electrónico para dar tempo às chefias de preencher os ficheiros de avaliação, evitando assim atrasos no processo.

Na fase seguinte é necessário fazer uma análise das faltas dos funcionários. A imperatividade desta análise deve-se ao facto da empresa não dispor de um “pica-ponto” em todas as quintas, assim, é feito um inventário das faltas, confirmando-se com a chefia se estas são realmente faltas ou situações em que o funcionário não picou o ponto porque se encontrava a trabalhar distante do mesmo. Neste momento são identificados os casos de maior relevo que serão confrontados posteriormente com a nota de avaliação atribuída pela chefia no ponto da assiduidade/pontualidade, estas podem também servir como justificação para a atribuição de uma nota mais baixa, o que acontece quando existem poucas faltas ou situações em que o funcionário esteve de férias durante um curto período de tempo, podem ainda ser identificadas situações em que o funcionário não vai ter avaliação, estes casos só se aplicam a funcionários que estão de baixa ou de férias grande parte do mês, o mês todo ou que têm no mínimo uma falta injustificada.

No momento seguinte, as chefias recebem os ficheiros de avaliação, preenchem-no e enviam-no para a chefia imediatamente a cima, para que esta possa confirmar as notas atribuídas aos funcionários e enviar o ficheiro devidamente preenchido e justificado para o DRH. No caso da chefia superior não concordar com as notas atribuídas terá de discutir a situação com a chefia direta dos funcionários e só enviar o ficheiro para o DRH quando ambas as partes entrarem em consenso. O envio deste ficheiro deverá ser feito obrigatoriamente até ao dia 19 de cada mês, a data estipulada tem por objetivo evitar atrasos na anexação do valor atribuído na avaliação ao processamento salarial.

Após a receção de todos os ficheiros de avaliação, estes são revistos para confirmar se existe alguma falha. É também neste momento que é feita a relação entre as faltas dos funcionários com as notas atribuídas na AD. Quando não existe conformidade entre a nota atribuída e o número de faltas do funcionário é necessário pedir à chefia que retifique a nota atribuída no ponto da assiduidade/pontualidade tendo em conta as faltas dos funcionários. Nos casos em que o funcionário não compareceu ao trabalho durante um período de tempo considerado significativo, este simplesmente não é avaliado, nestas situações a chefia deve justificar no ficheiro de avaliação a razão pela qual o funcionário não teve avaliação. Esta medida pretende garantir equilíbrio e justiça nas notas atribuídas aos funcionários.

Posteriormente identifica-se os funcionários aos quais foi atribuída a nota máxima na avaliação, ao que cada chefia atribui apenas a 10% total de funcionários da equipa (a nota máxima de 6 só pode ser atribuída a 10% dos funcionários de cada equipa), tal como está definido no SADO.

Após a confirmação de que a nota não foi atribuída a mais de 10% da equipa, analisa-se a justificação dada pela chefia na atribuição de nota máxima e conjuntamente com os dados do funcionário e esta é enviada para a Diretora de RH para aprovação. No caso de a justificação ser rejeitada, o ficheiro de avaliação é reenviado para a chefia para que esta altere a justificação, sendo o processo novamente repetido. O processo pode ser repetido várias vezes, caso necessário, até que a justificação seja adequada aos padrões definidos no SAD, para que possa ser aprovado. Quando os ficheiros de avaliação já estão devidamente analisados, com as respetivas aprovações e com todas as confirmações necessárias são enviados para a pessoa responsável pelo processamento salarial, para que os funcionários com direito o prémio possam receber o valor correspondente ao prémio no final do mês. Finalmente é necessário anexar os dados da AD do mês corrente no ficheiro onde mensalmente são colocados todos os resultados das avaliações para efetuar as estatísticas anuais da empresa. Este ficheiro suporta todos os dados relativos à avaliação, uma vez que é aqui que é calculada a percentagem total do prémio atribuído a todos os colaboradores e o valor poupado pela empresa em casa mês, a percentagem de distribuição de prémio por chefia e de notas atribuídas.

Na fase final do processo as chefias realizam as reuniões de AD individualmente com cada funcionário. Não existe uma data ou um período de tempo para a realização destas, prevê-se apenas que estas devem ocorrer antes da realização das avaliações do mês seguinte. Este fator deve-se à falta de tempo por parte das chefias e dos funcionários, assim deste modo as chefias organizam estas reuniões de acordo com a sua disponibilidade e a dos funcionários, evitando assim paragens no processo de produção. É nesta reunião que a chefia comunica ao funcionário qual foi a sua avaliação e as razões pelas quais aquela nota lhe foi atribuída. Pretende-se que esta reunião motive

positivamente os funcionários, para tal a chefia deve favorecer os pontos fortes do funcionário e identificar os pontos a melhorar, as necessidades de formação ou falhas no processo que possam ter passado despercebidas e que sejam responsáveis por desempenhos mais fracos. Durante estas reuniões o funcionário pode também propor novas ações de formação, caso considere estas necessárias para melhorar o seu desempenho, motivação ou mesmo o aumento da produtividade.

Quando todas as reuniões de AD individual estão realizadas, cada chefia envia para o DRH um feedback como estas correram e quais as formações propostas durante as reuniões de avaliação. Após as reuniões de avaliação, se o funcionário não concordar com a avaliação efetuada pela chefia, pode recorrer da mesma, para tal, o funcionário terá de se dirigir ao DRH e apresentar as razões pelas quais não concorda com a nota que lhe foi atribuída na avaliação. As razões são anotadas na ficha de avaliação impressa assinada pelo funcionário. Será efetuada uma análise dos diferentes pontos de vista e a decisão será comunicada ao colaborador no prazo máximo de 15 dias pelo diretor de RH.

Durante o período em que decorreu o estágio nunca ocorreu nenhuma situação onde um funcionário apresentasse uma reclamação relativa à nota da avaliação que lhe foi atribuída. É de relevo referir ainda que de entre as propostas de formação que foram apresentadas pelas chefias o *coaching* nunca foi sugerido e das restantes algumas começaram a ser planeadas, a empresa espera apenas ter um número significativo de pessoas para participar nas formações, para dar andamento ao processo.

5. Discussão e Análise Crítica

No contexto atual as empresas sentem a necessidade de manter e desenvolver os seus talentos, pois são estes que garantem a sua vantagem competitiva em relação às suas concorrentes. Tal como nos diz Benetti *et al* (2007) a AD é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento do capital humano e da organização. A avaliação traz consigo consequências significativas em diversas áreas, nomeadamente na produtividade, no desempenho dos funcionários, na formação, na seleção, no desenvolvimento profissional, nas promoções e nas remunerações (Alexandre, 2012).

No sentido de motivar os funcionários o Grupo Vitacress dispõem do SADO apresentado anteriormente. O qual, depois de analisado e tendo em conta as definições de Kondrasuk (2011) e Machado, Machado & Portugal (2014) permitem afirmar que este se destina à AD dos funcionários operacionais do Grupo Vitacress pois cumpre com os requisitos definidos pelos autores para um SAD, além disso este sistema enquadra-se ainda nos objetivos definidos por Allan (1992).

Após o acompanhamento do mesmo, é possível referir ainda que o departamento de RH do Grupo Vitacress adota boas práticas no que respeita a todo o processo de AD para operacionais. A partir da observação da organização e das práticas utilizadas por esta é possível afirmar que existe uma clara relação entre o SADO e os objetivos estratégicos da GRH. Sendo um dos principais objetivos do SADO, a motivação dos funcionários operacionais de modo a que estes se tornem um elemento estratégico diferenciador e fonte de vantagem competitiva em relação à concorrência conforme a perspetiva de Bilhim (2008, p. 331-336).

Todo o sistema de AD cumpre com as condições definidas por Caruth & Humphreya (2008), faz parte da estratégia da empresa garantir que os funcionários

acreditam no SA e nos resultados do mesmo, pois só assim o SAD poderá cumprir com os objetivos para os quais foi criado.

O SA do Grupo Vitacress não é algo pontual tal como é indicado por Oliveira (2012), a avaliação dos funcionários acontece mensalmente, permitindo assim a interação desta com os restantes sistemas de GRH. Como o processo é repetido todos os meses, gera a necessidade utilizar métodos simples e rápidos, de modo a que os avaliadores não percam muito tempo no preenchimento dos ficheiros de avaliação, assim, a utilização de ficheiros de Excel de preenchimento automático em que a pontuação é atribuída segundo uma escala de likert de 6 pontos (Ferreira & Hermano, 2008) tornam o processo mais rápido e simples para os avaliadores.

A avaliação é realizada em primeira mão pela chefia direta e posteriormente confirmada pela chefia imediatamente a cima, esta combinação de intervenientes pretende evitar que a fidelidade e validade do sistema sejam reduzidas (Cerqueira, 2012). No entanto, apesar desta combinação seria ainda recomendável que o Grupo recorresse a outros intervenientes procurando uma aproximação a uma avaliação 360 graus, pois esta combinação de avaliações permite que a empresa tenha acesso a outros pontos de vista relevantes para a melhoria do desempenho dos seus colaboradores (Cunha *et al*, 2010). A combinação de diferentes fontes permite ainda evitar erros de AD, uma vez que nem sempre o avaliador avalia com rigor para evitar baixos desempenhos que possam desmotivar os funcionários (Torres, 2013).

As reuniões de avaliação são o momento onde é transmitido o feedback sobre o desempenho dos colaboradores e para tal estas devem acontecer de forma regular (Cerqueira, 2012), por essa razão o Grupo Vitacress realiza as reuniões de avaliação mensalmente, como forma de garantir que os funcionários estão sempre informados a

cerca do seu desempenho na realização das suas funções. Assim tal como nos é dito por Kuvaas (2007) o feedback afeta a motivação dos funcionários, para tal, é necessário que o avaliador tenha em atenção as diferenças individuais, pois a forma como cada um interpreta a informação pode ser diferente, variando de funcionário para funcionários.

Outro dos elementos utilizado pela empresa como fator de motivação é a atribuição de um prémio mensal, neste sentido é de realçar que alguns autores como Vera (2011) que indicam que o dinheiro é um fator desmotivador, este só motiva quando as necessidades primárias do individuo ainda não foram suprimidas (Rohrich, 2012), assim tal como nos é indicado por Bilhim (2008, p. 331-336) para que o dinheiro motive, este tem de ser importante para o individuo, o autor afirma ainda que quando este não é utilizado da forma correta pela empresa a sua capacidade motivacional perde-se.

O SADO pretende ainda identificar possíveis necessidades de formação que possam existir, já que o aumento da produtividade não depende só da motivação, sendo necessário que os funcionários detenham os conhecimentos adequados as suas funções (Santos, Vicente & Monteiro, 2011). Para tal, a empresa procura identificar essas necessidades durante o processo de AD, desenvolvendo posteriormente os processos de formação mais adequados para melhorar o desempenho dos funcionários.

O Grupo Vitacress com este processo pretende manter os funcionários motivados, de modo a impulsionar a produtividade para garantir que o resultado final consiste num aumento da produção a custos mais baixos (Violino, 2002).

6. Conclusão, Limitações e Propostas para Investigação Futura

A partir da análise do SADO do Grupo Vitacress pode-se concluir que o sistema está desenhado de acordo com o que é definido na literatura para um SAD, uma vez que este cumpre com os objetivos pretendidos.

O SAD para operacionais pretende avaliar os funcionários de forma justa; de modo a identificar falhas e necessidades de formação que possam existir; compensar os funcionários com os melhores desempenhos, através da atribuição de um prémio mensal; a atribuição do prémio pretende ainda que este funcione como fator de motivação; finalmente realizar ações de formação de modo a colmatar as falhas identificadas durante o processo de AD.

Tendo por base os objetivos deste trabalho, os resultados sugerem que existe uma clara preocupação por parte da empresa com a motivação dos seus funcionários na realização das suas funções, para tal a empresa criou um sistema de compensação associado ao SAD, que corresponde ao pagamento de um prémio mensal aos funcionares com o melhor desempenho. Existe ainda a preocupação em dar feedback constante aos funcionários sobre o seu desempenho, de modo a que cada colaborador fique a conhecer as suas falhas, limitações e as áreas onde apresenta deficiências dentro da organização. Finalmente, a empresa identifica as necessidades de formação dos funcionários criando um plano de formação para colmatar as falhas identificadas ao longo de todo o processo.

Por fim, é importante referir que este trabalho contém algumas limitações. Primeiramente é destacar o tempo de realização do estágio, os três meses ao qual ocorreu é um período muito curto para a recolha de toda informação essencial para a elaboração do trabalho mais criterioso. É ainda de destacar que o SAD foi

implementado um mês antes da data de início de estágio, o que fez com que o sistema ainda se encontrasse em teste e a sofrer algumas alterações nos meses seguintes. O facto de este sistema ser algo novo leva a que a maioria das pessoas ainda não tenha uma opinião formalizada acerca do mesmo, surgindo algumas dificuldades em manifestar opiniões e cumprir com rigor todos os pressupostos.

Em termos de estudos futuros seria de interesse analisar o impacto do SAD na motivação dos funcionários operacionais, uma vez que o processo é repetido todos os meses e pode perder a sua função como instrumento de motivação e passar a ser visto como algo adquirido pelos funcionários. Seria ainda de relevo analisar também segundo o ponto de vista da motivação, o facto de só os funcionários que se encontrem a trabalhar em regime de contrato de trabalho sem termo ou contrato de trabalho a termo de longa duração receberem prémio e os restantes funcionários não. Esta situação poderá levar à desmotivação dos funcionários que são avaliados e não recebem prémio.

Bibliografia

Alexandre, A. (2012). Avaliação de Desempenho na Staples Portugal. Lisboa: *Intitito Superior de Economia e Gestão*.

Allan, P. (1992). Avoiding Common Pitfalls in Performance Appaisal. *Industrial Management*. 34 (6), 30 - 32.

Almeida, N. (1996). A Avaliação de Desempenho para Gestores In: Jerónimo, J. (2010). O Impacto do sistema de Avaliação de Desemepnho na Performance de uma Empresa Industrial. lisboa: *Intitito Superior de Economia e Gestão*.

Benetti, K., Girardi, D. & Dalmau, M.(2007). Avaliação de Desempenho por Competências: A Realidade do Codt - Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração* 9 (19), 179 - 198.

Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*, 6ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 331-336.

Bonifácio, C. (2009). Artigonal: Avaliação De Desempenho. In: Torres, J.(2013). Comparação Entre Diferentes Sistemas de Avaliação de desempenho. Porto: *Associação de Politécnicos do Norte Instituto Politécnico do Porto*.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos Contextos, Processos e Técnicas*, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J (2010). Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial. In: Torres, J.(2013). Comparação Entre Diferentes Sistemas de Avaliação de desempenho. Porto: *Associação de Politécnicos do Norte Instituto Politécnico do Porto*.

Caruth, D. & Humphreys, J. (2008). Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. *Mesuring Businen Excellence*, 12 (3), 24-35.

Cunha, M. et al (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Cerqueira, C. (2012). Conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho no setor Social: um Projeto. Lisboa: *Intitito Superior de Economia e Gestão*.

Costa, A. (2011). A Avaliação da Formação - uma Questão Motivacional? Lisboa: *Intitito Superior de Economia e Gestão*.

Costa, M. (2012). Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa. Lisboa: *Intitito Superior de Economia e Gestão*.

Esteves, R. (2011). Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho por Objectivos numa Empresa de Tecnologias de Informação. Lisboa: *Intitito Superior de Economia e Gestão*.

Ferreira, M. & Hermano, C. (2008). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Fonseca, A. (2013). A avaliação de Desempenho na Roff: Proposta de Melhoria. Lisboa: *Intituto Superior de Economia e Gestão*.

García, M. et al (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 2851–2875.

Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainees' reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (1), 96–111.

Jawahar, I. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research XXVII* (2), 213-236.

Jerónimo, J. (2010). O Impacto do sistema de Avaliação de Desemepnho na Performance de uma Empresa Industrial. Lisboa: *Intituto Superior de Economia e Gestão*.

Kochanowski, S. (2008). Coaching as a Facilitator of the Effects of Behavioral Feedback to Managers. *Suny: University at Albany*.

Kondrasuk, J.(2011). So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?
Journal of Applied Business and Economics, 12 (1), 57-71.

Kuvaas, B. (2007). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*,36 (39), 123-137.

Ligori, A., Coletto, C. & Bueno, C. F. (2012). *Gestão Estratégica de Pessoas*, 1ª Ed. Passo Fundo: Méritos, 178.

Machado, A. Machado, D. & Portugal, M. (2014). *Organizações, Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

Manual Interno (2013). *Manual de Acolhimento e Integração para Funcionários da Fábrica*. Grupo Vitacress Portugal.

Manual Interno (2014). *Sistemas de Avaliação Mensal de Desempenho para Colaboradores Operacionais*. Grupo Vitacress Portugal.

Manual Interno (2014). *Manual de Acolhimento de Recursos Humanos*. Grupo Vitacress Portugal.

Marsden, D. (1999). Theory of Rmployment Systems In: Caruth, D. & Humphreys, J. (2008). Performance Appraisal: Essential Characteristics for Strategic Control. *Mesuring Businen Excellence*, 12 (3), 24-35.

Noe, R. A. (2010) *Employee Training and Development*, 5th ed. Mc Graw Hill.

Oliveira, J. (2012). Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho para uma Empresa de Serviços. Lisboa : *Intituto Superior de Economia e Gestão*.

Rohrich, O. (2012). *Os 11 elementos da motivação*. Lisboa: LIDEL- Edições Técnicas, Lda.

Santos, M., Vicente, T., & Monteiro, A. (2011). Temporalities in evaluation of training courses: Standards and restrictions practiced by Human Resources professionals. *IOS Press* 41, 217–226.

Sousa M. *et al.* (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas In: Jerónimo, J. (2010). O Impacto do sistema de Avaliação de Desempenho na Performance de uma Empresa Industrial. Lisboa: *Intituto Superior de Economia e Gestão*.

Tavares, M. (2004). Estratégia e Gestão por Objetivos in: Jerónimo, J. (2010). O Impacto do sistema de Avaliação de Desempenho na Performance de uma Empresa Industrial. Lisboa: *Intituto Superior de Economia e Gestão*.

Torres, J.(2013). Comparação Entre Diferentes Sistemas de Avaliação de desempenho. Porto: *Associação de Politécnicos do Norte Instituto Politécnico do Porto*.

Vera, J. (2011). *Dirigir, Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar, dirigir Reuniões*, 4.^a Ed, Madrid: ESIC Editorial.

Violino, B. (2002). Productivity Gains Fueled By It. *Optimizemag.com*. 91 - 94.

Yedreshteyn, S. (2008). A Qualitative Investigation of the Implementation of an Internal Executive Coaching Program in a Global Corporation, Grounded in Organizational Psychology Theory. Rutgers: *The State University of New Jersey*.

Zhang, W., Bansback, N. & Anis, A. H. (2010). Measuring and valuing productivity loss due to poor health: A critical review. *Social Science & Medicine* 72, 185-192.

Websites

Afonso, E. (2012). Relação Entre Motivação e Produtividade [Em linha].

Diponível em:

http://www.4work.pt/cms/index.php?id=98&no_cache=1&tx_ttnews%5BbackPid%5D=100&tx_ttnews%5Btt_news%5D=160&cHash=9a51245376a8f91d8419116511f517d0

[Acesso em: 2014/8/10].

Figueiredo, M & Robalo, A. (2007). A Relação Formação e Produtividade em Contextos Específicos: Estudos de Caso em Empresas do Subsector dos Moldes [Em linha].

Diponível [file:///C:/Users/Ivone/Downloads/Dialnet-ARelacaoFormacaoEProdutividadeEmContextosEspecific-2471520%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ivone/Downloads/Dialnet-ARelacaoFormacaoEProdutividadeEmContextosEspecific-2471520%20(2).pdf) [Acesso em: 2014/9/10].

Júnior, J. (2012). *Administração de Recursos Humanos Visão Sistêmica em Gestão de Pessoas* [Em linha].

Diponível em: <http://professorfernando.wikispaces.com/file/view/Apostila+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+de+Recursos+Humanos%5B1%5D.pdf> [Acesso em: 2014/8/10].

Sarmanho, L. & Araujo, H. (2012). *Manual De Gestão Do Desempenho Orientações Para o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual dos Servidores do Icmbio – Siadi*, p. 7 [Em linha].

Diponível em: http://www.icmbio.gov.br/ead/file.php/1/paginas/publicacoes/ed_corporativa/Manual_d_e_Gestao_do_Desempenho.pdf [Acesso em: 2014/8/10].

Vitacress [Em linha].

Diponível em: <http://www.vitacress.pt/vitacress/> [Acesso em: 2014/1/25].

Anexos

Anexo 1 – Áreas a Avaliar

As áreas a avaliar	Planeamento e Organização
	Conhecimento do Trabalho e Qualidade do Trabalho
	Rendimento de Trabalho/Resultados Obtidos
	Iniciativa, Criatividade e Capacidade de Resolução de Problemas
	Assiduidade e Pontualidade
	Higiene e Segurança
	Motivação e Disponibilidade
	Espírito de Equipa e Capacidade de Relacionamento

Fonte: (Sistemas de Avaliação Mensal de Desempenho para Colaboradores Operacionais, 2014)

Anexo 2 – Escala de Avaliação

Nível	Descrição	A Avaliar
1	Não Satisfaz	Não atinge a maior parte dos objetivos; Não executa tarefas que lhe são atribuídas; Não mostra entusiasmo pelo seu trabalho.
2	Satisfaz com Reservas	Atinge alguns dos objetivos; Faz o que lhe é pedido; Nem sempre mostra entusiasmo pelo seu trabalho.
3	Satisfaz	Faz sempre o que lhe é pedido; Executa as tarefas que lhe são atribuídas de forma satisfatória; Mostra algum entusiasmo pelo seu trabalho.

4	Satisfaz bem	<p>Atinge a maior parte dos objetivos;</p> <p>Responde aos desafios que lhe são colocados de forma entusiástica;</p> <p>Executa todas as tarefas que lhe são colocadas de forma eficaz.</p>
5	Satisfaz muito bem	<p>Atinge quase sempre todos os objetivos;</p> <p>Envolve-se em tarefas que não fazem parte da sua função;</p> <p>Por sua iniciativa faz sempre mais do que lhe é pedido.</p>
6	Satisfaz excepcionalmente	<p>Atinge todos os objetivos e ultrapassa alguns;</p> <p>Sugere constantemente novas ideias de melhoria e tem energia e entusiasmo para as colocar em prática e envolver os colegas;</p> <p>Por sua iniciativa faz sempre mais do que lhe é pedido e garante a obtenção de bons resultados.</p>

Fonte: (Sistemas de Avaliação Mensal de Desempenho para Colaboradores Operacionais, 2014)

Anexo 3 - Valor do prémio mensal

Nível	Descrição	Prémio Mensal
1	Não satisfaz	0 €
2	Satisfaz com reservas	0 €
3	Satisfaz	20 €
4	Satisfaz bem	30 €

5	Satisfaz muito bem	40 €
6	Satisfaz exceccionalmente	50 €

Fonte: (Sistemas de Avaliação Mensal de Desempenho para Colaboradores Operacionais, 2014)

Anexo 4 - Questionário sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Individual para Operacionais – Realizado ao Dr. Pedro Jesus.

- O que levou a empresa a implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho para Operacionais e o que pretende com o mesmo?

- Identificar necessidades de formação;
- Remunerar o desempenho individual numa ótica de remuneração variável;
- Aumentar a produtividade dos colaboradores numa ótica de melhoria contínua;
- Vincular os colaboradores com os objetivos da companhia.

- Qual a razão que leva o Grupo a estar sediado na Boavista dos Pinheiros?

- Boas condições climatéricas;
- Existência de mão-de-obra com ligações à agricultura;
- Existência de campos para explorações agrícolas e boas condições de regadio.

- Por que razão a empresa exporta o produto final e não o produto em bruto, para que este seja embalado nos países dos consumidores finais?

- A empresa exporta produto final e produto em bruto.

- Quantas e quais as empresas que compõem o Grupo Vitacress?

- Três: Iberian Salads Agricultura SA; Vitacress Agricultura Intensiva SA e a Euralface Agricultura Lda.