



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE PROJETO

**AUDITORIA A UM SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO POR OBJETIVOS**

ANDREIA SOFIA MOURALINHO CASTELO

OUTUBRO 2016

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**AUDITORIA A UM SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO POR OBJETIVOS**

ANDREIA SOFIA MOURALINHO CASTELO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES**

OUTUBRO 2016

Resumo

O projeto tem como finalidade a análise de um Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos numa empresa especializada em Soluções de Gestão Documental – Papersoft, S.A..

Este inicia-se com uma revisão bibliográfica sobre o tema e como o mesmo pode gerar sucesso no seio dos recursos humanos da empresa. De seguida, é realizada uma breve caracterização da empresa e toda a sua envolvente, onde é apresentado o sistema concebido atualmente, expondo todas as fases do processo.

Posteriormente, será feita uma auditoria ao processo, revelando os prós e os contras deste sistema, bem como perceber se este está adaptado à realidade e cultura organizacional.

Por fim, será possível verificar algumas conclusões, como a não adaptabilidade do sistema à cultura e comunidade empresarial, maioritariamente por falta de comunicação dos gestores de topo, envolvência e formação na área de Gestão de Desempenho dos quadros superiores, comprometendo o sucesso deste processo, através da falta de motivação e de compromisso dos colaboradores para com a Missão, Visão e Estratégia da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho por Objetivos, Auditoria, Desempenho, Gestão Documental.

Abstract

The project aims at the analysis of a Performance Management System by Objectives for a company specialized in Document Management Solutions – Papersoft, S.A..

This begins with a state of the art about the theme and how the same can generate success in the middle of the human resources of the company.

Below is a brief characterization of the company and all of its surroundings, where it's presented the current system and exposed the different stages of the process.

Subsequently, an audit of the process will be made, revealing the pros and cons of this system and if it's adapted to the organizational reality and culture. Finally, it will be possible to verify some conclusions, such as the non-adaptability of the system to the culture and business community, mainly due to the lack of communication of top managers, involvement and training in the Performance Management area of senior management, compromising the success of this process, through the lack of motivation and commitment of employees.

Key-words: Performance Management by Objectives; Audit; Performance; Document Management

Índice

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	5
Auditoria Interna	5
Gestão de Desempenho	6
Gestão de Desempenho por Objetivos	8
Fases do Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos	10
Os erros de Avaliação e Limitações associadas à Gestão por Objetivos	16
Sistemas de Notação.....	18
PROJETO	20
Caracterização do Setor.....	20
Caracterização da Organização	21
Metodologia do Projeto	25
Resultados da Análise.....	27
Discussão.....	32
CONCLUSÃO.....	37
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	39
ANEXOS	48

Índice de Anexos

Anexo 1 - Organograma funcional da empresa.....	48
Anexo 2 – Descritivo de Funções Operador de Arquivo.....	49
Anexo 3 – Formulário de Avaliação de Desempenho Operador de Arquivo	50
Anexo 4 – Exemplo de Formulário de Avaliação de Desempenho.....	51
Anexo 5 – Questionário de análise ao Sistema de Avaliação da Papersoft S.A.	54
Anexo 6 – Resposta aberta do Inquérito realizado na empresa.....	55

Índice de Acrónimos

- AD Avaliação de Desempenho
- CO Cultura Organizacional
- GPO Gestão de Desempenho por Objetivos
- GD Gestão de Desempenho
- GRH Gestão de Recursos Humanos
- IAA The Institute of Internal Auditors
- PME Pequena e Média Empresa
- RH Recursos Humanos
- SGD Sistema de Gestão de Desempenho
- TI Tecnologias da Informação

Agradecimentos

Quero agradecer à minha família, por me ter acompanhado e motivado ao longo de todo o meu percurso académico, por terem feito de mim a mulher que hoje sou e pelos conselhos para me tornar numa profissional rigorosa.

Ao Gonçalo, o meu grande apoio desde o início, que me soube sempre trazer à realidade, que me deu motivação, carinho e atenção, para não perder o foco e por me levar a acreditar que tudo é possível.

Ao Bruno Lopes e à Alexandra Moura, que fizeram este percurso sempre ao meu lado e que sempre ajudaram a tomar as melhores decisões e que com eles aprendi muito mais do que poderia imaginar.

À Papersoft, S.A., pela oportunidade que me deu em estudar o seu percurso e a sua história, em especial ao Daniel Alves, à Anabela Gonçalves, ao Miguel Cardoso de Lemos e a todos os colegas que contribuíram com o seu conhecimento para este projeto.

Ao professor Paulo Lopes Henriques, pelo conhecimento e toda a ajuda transmitida nesta fase.

A todos dedico este trabalho, obrigada por cada pedaço da vossa atenção que me levou a bom porto mesmo quando pensava que já não era possível!

Introdução

Hoje em dia, para qualquer organização que atue num mercado concorrencial, a Gestão de Recursos Humanos deve ser uma função com uma dimensão cada vez mais estratégica (Mayhew, s/d).

O sucesso de uma empresa já não pode ser determinado apenas por uma ação, um projeto ou uma dimensão do negócio. O sucesso, definido como um resultado positivo ou como o alcance de objetivos pré-determinados, é sempre consequência de uma série de atitudes organizacionais, fruto de escolhas acertadas dos seus gestores (Drago, s/d), sempre respeitando a cultura organizacional (Abbad, Lima, & Veiga, 1996) e coerente com a sua estratégia empresarial.

A Estratégia é então "a principal ligação entre fins e objetivos e políticas funcionais de vários setores da empresa e planos operacionais que guiam as atividades diárias" (Hofer e Schendel, 1978: 13), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objetivos (Hofer e Schendel, 1978; Thietart, 1984), que pode tomar a forma de um "plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente" (Jauch e Glueck, 1980: 159). Uma das estratégias utilizadas para atingir o sucesso organizacional é, segundo Pfeffer e Veiga (1993), colocar as pessoas em primeiro plano, no centro do "problema" – neste caso, através de um forte Sistema de Gestão de Desempenho Individual – segundo Mohrman et al. (1989) e também adotado por Caetano (2012:29),

define-se como “um executante envolvido num comportamento, numa situação para atingir um resultado”.

Segundo Cecile Alper Leroux (2016), a Gestão de Desempenho hoje assegura um processo mais interativo tanto para os líderes como para os membros das equipas, colaborando na elaboração de objetivos de curto e longo prazo, fomentando o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso organizacional.

Este sistema surge da necessidade de medir o contributo de cada colaborador para a organização, não só pelo facto “de os custos com pessoal serem uma das principais parcelas dos custos de exploração de uma empresa ou organização” (Camara, 2012: 8), mas também pela otimização dessa mesma contribuição ao nível individual, promovendo o seu desenvolvimento e melhorando, gradual e sustentadamente, a prestação de cada colaborador.

Sem este sistema de Gestão de Desempenho Individual, a organização pode perder mais do que tempo e dinheiro – pode perder o conhecimento e os comportamentos, os seus funcionários e no final, a sua maior vantagem competitiva face ao mercado concorrencial. Este poderá ser, portanto, uma ótima ferramenta para a política de Recursos Humanos, pois conseguir-se-á alinhar objetivos individuais com objetivos estratégicos definidos na organização e mobilizar os trabalhadores a agirem na sua concretização, estrategicamente através dos seus recursos (Camara, 2012). Ao mesmo tempo os colaboradores têm um sentimento de compromisso e acompanhamento por parte das chefias, sendo muitas vezes, sensibilizados a dar o máximo do seu desempenho,

participando ativamente no negócio da organização, uma vez que 87% dos negócios de hoje, expressam claramente essa preocupação (Leroux, 2016).

No contexto da organização que acolheu este projeto – Papersoft, S.A. – torna-se clara a existência de um Sistema de Gestão de Desempenho, mas que, devido às constantes e atuais mudanças no mercado das Tecnologias de Informação, é essencial analisar, e auditar se as ferramentas e procedimentos utilizados se adequam à Missão, Visão e Estratégia de Negócio, por forma a garantir o sucesso nos processos em que os colaboradores estão envolvidos. A auditoria neste cenário é importante e fundamental para qualquer empresa, e de acordo com Chiavenato (2002: 585), “a auditoria de recursos humanos é definida como a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhorias” ou seja, tem como objetivo verificar se os pressupostos definidos inicialmente estão em conformidade, tranquilizar ou alertar a administração (Amaral, s/d: 2) para não conformidades ou recomendações que possam existir e assim criar um plano de trabalho, contínuo, por forma a garantir uma orientação pormenorizada para os procedimentos corretivos e preventivos, facilitando a adoção e acompanhamento das ações a serem implementadas. Sendo assim, e de acordo com Silva (2006: 3), “o objetivo principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o sistema está a funcionar, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão a compensar o seu custo, ou práticas e condições que devem ser acrescentadas”. Graças à auditoria interna de Recursos Humanos será possível fortalecer os processos internos, tornando

a empresa mais eficaz, melhorando continuamente as suas práticas e contribuindo para o sucesso das mesmas (Chiavenato, 2002: 584).

Revisão da Literatura

Auditoria Interna

Segundo Tato (1998), a palavra “auditoria” deriva do latim *audire*, significa ouvir, sendo o verbo “auditar” traduzido para outras palavras, como examinar, certificar, inspecionar, corrigir (Pinheiro, 2014: 27). A auditoria interna é, conforme referência da IAA (2016; para.1), uma “atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação”. De acordo com Almeida (1996: 25), “o auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização, ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina”. Até muito recentemente e na maioria dos casos, a Auditoria Interna dava importância apenas aos factos, apenas o que acontecia era relatado, deixando para a gestão a tarefa de resolver os problemas identificados, numa atitude pura de avaliação de cumprimento dos princípios do controlo interno (Pinheiro, 2014: 28). Numa ótica mais moderna, constata-se que “a função de auditoria não deverá ser só para socorrer, ou melhor, de salvação do naufrago” (Barreiro, 2007: 27), é esperado de todos os departamentos da empresa uma intervenção e adição de valor ao trabalho dos auditores internos, contribuindo para a melhoria e sucesso da organização e dos seus procedimentos fundamentais (Castanheira, 2007: 8).

Graças a este novo conceito, a auditoria passa a ter novas valências, pois, para além do controlo interno, identifica e analisa os riscos de modo a minorá-los e não só, começa também a adquirir uma atitude mais pró-ativa, com uma visão para o futuro “atuando mais por antecipação do que como resposta a situações menos favoráveis” (Barreiro, 2007: 26).

Segundo Barreiro (2007, p.27) “um departamento de auditoria interna, competente e atuante, pode, atempadamente, evitar a eclosão de fraudes ou de outro tipo de comportamentos lesivos quer morais quer materiais, antiéticos ou, simplesmente, de natureza desviante”. Já para Miller (2008: 19), “o sucesso da organização traduz-se no sucesso de toda a função de auditoria interna e de cada profissional em particular”, concluindo assim que a auditoria tem uma grande importância para o sucesso das organizações.

Gestão de Desempenho

Preparados ou não, o mundo laboral está a mudar. Muitas organizações estão a fazer a mudança de processos tradicionais para novas formas de motivar e comprometer os colaboradores de hoje a fazerem algo com benefício para as organizações (Atamanik, 2015). O conceito de Gestão do Desempenho, quando bem utilizado, tem capacidade para transformar as organizações (Singh, 2016). Trata-se da valorização dos colaboradores e principalmente, é o elo que liga o desempenho às recompensas através do compromisso entre ambas as partes: colaborador e chefia/empresa (Vaz, s/d: 3). Parafraseando Câmara (2012), a GD é constituída por um conjunto de processos que visam estabelecer uma compreensão partilhada dos objetivos organizacionais e departamentais, e

também da motivação dos colaboradores, na perspetiva de aumentar as possibilidades de progressão na carreira com base no seu contributo individual.

Camara, Guerra & Rodrigues (2010) definem a Gestão de Desempenho como uma metodologia cujo objetivo consiste essencialmente em otimizar a contribuição dada por um colaborador para os resultados do negócio, através de conceitos e parâmetros acordados antecipadamente.

“Considerada uma prática comum em algumas organizações, a Gestão e Avaliação de Desempenho poderá comportar inúmeros propósitos: por um lado, pode ser encarada como um instrumento auxiliar de crescimento e progresso na carreira dos seus colaboradores; por outro lado, poderá ser vista como um instrumento de monitorização e consequentes promoções ou punição de comportamentos. Em qualquer dos casos, deve primar pela sua validade, exatidão e fiabilidade para ser eficiente e aceite pela generalidade da organização e dos seus membros” (Sabeen e Mehboob, 2008:154).

De um modo geral, e de acordo com Chiavenato (2004), a Gestão de Desempenho tem como principal objetivo a melhoria do desempenho das organizações através da melhoria do desempenho dos seus colaboradores, e pode ser concretizado através da identificação das necessidades de desenvolvimento (uma vez que a falta de formação e/ou conhecimento é considerado um dos fatores do mau desempenho (Cunha, 2003)), pontos fracos e fortes e da sua satisfação com o trabalho, nomeadamente através da remuneração, segurança, realização, recompensas, reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, relações interpessoais, o funcionamento da

organização e da motivação (Chiavenato, 2004, Gomes, 2002; Watling, 2000, citados por Pereira, 2013: 14).

Para que uma empresa tenha sucesso, esta deve ainda ter uma cultura de desempenho com base no mérito, distinguindo os bons dos maus desempenhos, “através de uma avaliação justa e objetiva” (Camara, 2012:15). Esta traduz-se na implementação de melhores práticas entre a gestão de topo, tal como: uma comunicação interna clara, participativa e ativa; o envolvimento dos colaboradores no processo de definição estratégica; promoção do trabalho em equipa, investimento sistemático no desenvolvimento individual e qualificação de cada indivíduo e definição de um Sistema de Recompensas que valorize a excelência dos colaboradores.

Assim sendo, para Sousa (2006), o Sistema de Gestão de Desempenho é composto por quatro grandes domínios: o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização e os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais; potenciamento da inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional; superação dos desempenhos considerados médios, na ótica de atingir a excelência; e, por fim, a melhoria da comunicação interna.

Gestão de Desempenho por Objetivos

A Gestão por Objetivos, delineada por Peter Drucker nos anos 50, consiste na noção de compromisso de ambas as partes (empresa e colaborador) em relação a um conjunto de objetivos concretos, mensuráveis, atingíveis,

relevantes, com prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o colaborador concordem no que o colaborador irá tentar atingir no futuro e que este o aceite e desempenhe as suas tarefas em função dos objetivos (Camara, 2012). Deste modo os objetivos têm mais apoio e são atingidos mais fácil e rapidamente. Caso os colaboradores não participem na elaboração dos seus objetivos, segundo Drucker, também não irão conseguir um compromisso por parte deles, ao mesmo tempo que não conseguirão atingir as metas definidas.

Esta noção de compromisso é como que um contrato psicológico, isto é, um vínculo não formal, em que o colaborador dá o esforço e trabalhos necessários para atingir um conjunto de objetivos quantificados e a empresa, dá o apoio indispensável para o colaborador conseguir atingir essas metas e avaliar o seu desempenho de forma justa e objetiva, recompensando-o caso estas sejam atingidas e/ou até mesmo superadas (Camara, 2012:19).

O modelo de Gestão por Objetivos é um modelo aberto, democrático e participativo, em que atualmente, também é possível “incluir competências, a partir do momento em que as atitudes e comportamentos dos colaboradores foram identificados como um elemento-chave para os direcionar e, posteriormente, avaliar” (Camara, 2012: 20).

De acordo com Drucker (1954), os gestores devem ainda evitar a “armadilha da atividade”, caindo nas tarefas rotineiras e esquecendo-se dos objetivos principais. Desse modo, o autor sugere que todos os gestores se envolvam no planeamento estratégico da organização, por forma a melhorar a implementação do SGD, ao invés de apenas os gestores de topo.

Os princípios que norteiam este modelo são, portanto: hierarquização de objetivos organizacionais; objetivos específicos para cada membro da organização; tomada de decisões de forma participada; período temporal específico; e realização de Avaliação de Desempenho e Feedback (Drucker, 1995; Rodgers: 1991). Empiricamente está comprovado segundo Franco (2009) citado por Pereira (2013:17), que existe uma relação entre o aumento da motivação, do esforço e da produtividade dos colaboradores e o uso deste método criado por Drucker (1954), ainda que com algumas limitações, que serão apresentadas nesta dissertação. De acordo com Ferreira e Otley (2003), as pessoas atribuem muito valor às recompensas, pelo que o compromisso para o atingimento dos objetivos revela muito mais empenho se houver um Sistema de incentivos associado ao plano definido para cada membro da organização (Plano de Ação Individual).

Esta filosofia é, no fundo, orientada para os resultados e assente na ideia de que os colaboradores têm poder participativo no sucesso ou fracasso da empresa.

Fases do Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos

Segundo Camara (2012), um Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos é composto por quatro fases distintas: a) Fixação dos Objetivos, b) Determinação dos meios de apoio, c) Monitorização, Acompanhamento e Feedback e d) Avaliação dos Resultados obtidos.

A primeira fase é a definição dos objetivos, que deve ter cabimento logo no início do ciclo de desempenho, uma vez que será a partir desse momento que o colaborador saberá o que é esperado dele e como será medido o seu desempenho ao longo desse ciclo. Existem dois grandes grupos de objetivos a fixar a um colaborador: os objetivos de negócio e os objetivos comportamentais, sendo que o primeiro grupo comporta objetivos de equipa e individuais (Camara, 2012). Os objetivos individuais devem ter uma ligação estrita ao Plano Estratégico da empresa e ser parte do mesmo, em forma de cascata, do topo para a base.

Para definir com clareza e objetividade estes objetivos, é necessário cumprir um conjunto de requisitos cumulativos, conhecidos como SMART, iniciais em inglês dos atributos que estes devem possuir (Druker, 1954; Lawlor, 2012):

S - Específicos (Specific): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa;

M - Mensuráveis (Measurable): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;

A - Atingíveis (Attainable): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis;

R - Realistas (Realistic): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

T - Temporizáveis (Time-bound): os objetivos devem ser definidos em termos de duração.

De acordo com esta metodologia, é possível inspirar as pessoas a atingir as metas pré-definidas, orientando a sua ação para o que realmente interessa (Jay, 2012).

A segunda fase é a determinação dos meios de apoio segundo Camara (2012), isto é, aquando da fixação de objetivos por parte do avaliador, é essencial perceber se existe a necessidade de apoiar o cumprimento dos objetivos com algum apoio adicional, por exemplo, atribuição de descontos adicionais, alargamento do prazo de recebimento, aquisição de bens materiais ou até mesmo humanos, sendo que esta fase é acordada previamente com o colaborador ou durante o acompanhamento, sempre com o objetivo de que o colaborador consiga atingir os objetivos estabelecidos com uma taxa de esforço considerada razoável. A terceira fase deste ciclo é a monitorização, acompanhamento e feedback ao longo do processo. Esta fase destina-se à correção de desvios, que porventura surjam ao longo do tempo e ao aconselhamento para que haja sucesso. É neste ponto que se mostra necessário definir os intervenientes do sistema e como estes se envolvem no processo: as chefias e os colaboradores. A chefia deve estar comprometida com o sucesso de cada um dos seus colaboradores, já que o seu sucesso depende deles também. Nessa medida, deve haver um acompanhamento ao longo de todo o ano, não bastando um simples acordo no início do ano e a avaliação dos resultados apenas no final (Camara, 2012). O acompanhamento distingue-se de duas formas: formal, através de balanços intercalares de desempenho ou entrevistas individuais para possível reajustamento de objetivos (feedback); ou informal, através do aconselhamento do dia-a-dia e apoio no desenvolvimento

do seu trabalho (*coaching*). Como afirma Caetano (2008) citado por Camara (2012: 60), “a relação de comunicação entre avaliador e avaliado surge, pois, como um elemento importante a considerar no estudo da avaliação de desempenho”, sendo que o acompanhamento não deve servir só como uma ação corretiva mas para apoiar e ajudar, sempre que o colaborador demonstre essa necessidade.

Existem também formas para dar feedback, resumidas por Mohrman (1989): o feedback deve ter lugar preferencialmente no momento da ação ao invés de esperar pela avaliação anual; deve ser mais específico e menos genérico; deve compreender a alçada do colaborador e que esteja sobre o controlo do mesmo; o feedback mesmo que negativo é mais facilmente aceite se estiver consistente com o feedback anterior, sendo que este tende a ser aceite se a fonte for de um perito credível.

A estas boas práticas, Camara (2012) sugere que, apesar de ser conhecimento geral, o feedback positivo se dê publicamente enquanto o negativo se dê em privado.

A quarta e última fase do ciclo de desempenho termina com a Avaliação de Desempenho (Camara, 2012). A avaliação deve ser efetuada por quem está mais próximo do colaborador e portanto conhece o seu trabalho. Tradicionalmente o avaliador é a chefia direta, devendo garantir-se que detém competências técnicas e os conhecimentos necessários para efetuar a avaliação, sendo que a responsabilidade essencial é destrinçar os bons dos maus desempenhos, o cumprimento ou não dos objetivos.

Sendo este o único tipo de avaliação utilizado, tal pode implicar muitos erros de classificação e reduzidos níveis de fidelidade e validade (Chiavenato, 1998 citado por Cerqueira (2012)). Outros eventuais avaliadores são os pares/colegas, os subordinados ou os clientes, numa metodologia designada “360º”. Teoricamente todo o colaborador da organização pode ser uma fonte de avaliação, no entanto, é fundamental considerar o valor real de cada fonte, o controlo de validade, a praticabilidade, a logística e os custos envolvidos (Caetano, 2008 citado por Cerqueira). A entrevista de avaliação é, sem dúvida, o momento mais importante do ciclo de desempenho para o colaborador, uma vez que é aí que será julgado um ano de trabalho (Camara, 2012:89). É também a consolidação do Sistema de Gestão de Desempenho, e deve ser bem preparada para evitar a descredibilização do mesmo. Para a chefia, esta deve ser considerada como uma das mais relevantes tarefas enquanto líder, sendo uma responsabilidade grande, uma vez que não se trata de uma conversa igual às outras, e que terá o poder de atribuir uma classificação de desempenho ao colaborador, da qual são extrapoladas consequências, não só em termos remuneratórios, mas também relativamente à carreira do avaliado (Camara, 2012:90).

Antes da marcação da entrevista, que deverá ser preparada com atenção pelo avaliador, deve ser antes alvo de uma autoavaliação por parte do avaliado, pois, ainda que com carácter facultativo, é uma forma do colaborador fazer uma análise quanto ao seu próprio desempenho ao longo do ciclo (Seixo, 2007:65). Esta é recomendável em todos os casos, uma vez que permite ao avaliado refletir sobre o seu trabalho e criar argumentos de defesa, aumentando a sua

motivação para a entrevista (Camara, 2012: 92). Para o avaliador, este instrumento é também relevante, dado que é possível perceber uma área de concordância e de discordância.

A entrevista, quando realizada, tem por base um guião/análise, que vai além do cumprimento dos objetivos do Plano de Ação (Camara, 2012: 93): identificação de áreas de oportunidade ou desenvolvimento para o colaborador; construção de um plano de desenvolvimento individual, que servirá de base ao Plano de Formação Anual da empresa; expectativas de carreira do colaborador ou desejo de rotação de funções; grau de satisfação do colaborador; discussão e acordo sobre o Plano de Ação para o ano seguinte (caso a entrevista combine a vertente de avaliação e definição de objetivos); quaisquer outros temas que o colaborador sinta serem importantes. No final é importante para o colaborador avaliado qual o resultado da sua avaliação final, e, no caso de discordar, devem existir mecanismos de recurso na empresa que não obriguem a um círculo fechado apenas entre chefia e colaborador, podendo expor as suas razões de discordância a instâncias superiores, que serão posteriormente apreciadas e validadas. No entanto, convém referir que, segundo Camara (2012), só em casos extremos a classificação global do desempenho é modificada pelo superior hierárquico do avaliador, uma vez que esta é entendida como uma desautorização da chefia avaliadora, dando a entender que o verdadeiro poder de decisão está no superior hierárquico do avaliador, tornando a chefia ineficaz e criando a tendência para o efeito de leniência (abordado no ponto seguinte desta dissertação) em avaliações futuras. No final o relatório de avaliação é lavrado e acordado por todos os intervenientes, sendo que todos ficam com uma

cópia para si. No entanto, nem sempre este modelo de gestão de desempenho é justo e objetivo, havendo alguns erros e limitações associados a este método de avaliação, que serão apresentados no ponto abaixo.

Os erros de Avaliação e Limitações associadas à Gestão por Objetivos

Apesar de todas as vantagens já enumeradas nesta dissertação relativas a este modelo de gestão, existem também erros de avaliação que podem criar enviesamentos ou distorções graves nestes sistemas, bem como algumas limitações, que podem ser uma entrave para o seu bom funcionamento e colocam em causa a credibilidade do sistema, por ser posto em causa a sua objetividade e justiça (Camara, 2012).

Este instrumento tem sido encarado com insatisfação e muitas vezes é descrito como um registo rotineiro ou apenas um exercício de preenchimento de formulários e confronto verbal, remetendo a graves situações de *turnover*, frustração e desmotivação (Wilson, 2002 citado por Santos, 2013).

Caetano e outros autores citados por Camara (2012) identificam alguns tipos de erros associados à Avaliação de desempenho: o efeito de Halo, que não é mais do que a tendência do avaliador avaliar positivamente uma série de fatores com base na boa impressão causada por um único fator, isto é, a incapacidade que um gestor tem em avaliar de forma independente cada uma das diferentes competências do colaborador; o efeito de Horn, o inverso do efeito de Halo, em que existe a propensão para avaliar negativamente o colaborador num todo com base na opinião negativa de um facto ocorrido; o efeito de

leniência ou severidade, que consiste na tendência para atribuir classificações acima da média ou demasiado baixas a todos os colaboradores, independentemente de terem demonstrado um bom ou mau desempenho; o erro da tendência central, em que basicamente todos os colaboradores são avaliados constantemente no ponto médio da escala, mostrando alguma resistência para atribuir posições extremas, resultando na baixa motivação dos colaboradores. Sendo estes os erros mais frequentes, a doutrina identificou muitos outros, cuja enumeração exaustiva não seria possível nesta dissertação.

Outra limitação para o enviesamento do sistema, considerada por Roberts (2003), é que os Sistemas de Avaliação de Desempenho promovem, por vezes, alguns conflitos e competição entre colaboradores, fazendo com que o seu desempenho diminua, bem como subestimam a utilidade dos processos e retiram importância ao trabalho de equipa na performance organizacional. Já Kikoski (1999: 100) acredita que uma limitação é a abstenção de atribuir classificações baixas, quando existe a consciência que da mesma dependem prémios e recompensas, o que não é correto, uma vez que a recompensa serve precisamente para premiar e incentivar o esforço adicional e não apenas o cumprimento das suas tarefas diárias. Também encarar a Avaliação de Desempenho como uma perda de tempo e não lhe prestar a devida atenção, torna o instrumento num momento constrangedor e inútil (Santos, 2014) ou não possuir habilidades suficientes para realizar AD e/ou não fornecer a formação necessária ao avaliador, confere resultados inferiores ao esperado (Kondrasuk, 2011:62).

Por forma a tentar resolver estes erros e limitação existentes na Gestão de Desempenho, urge afirmar que é necessário que os avaliadores concedam feedback realista e justo aos indivíduos, sempre baseado em factos ou acontecimentos passados (Kondrasuk, 2011: 63).

Sistemas de Notação

“Os Sistemas de Notação são uma versão moderna das avaliações unilaterais e, frequentemente, discricionárias que tradicionalmente se faziam”, Camara (2012: 105).

Ainda que uma organização adote como modelo de Gestão de Desempenho a Gestão por Objetivos, existem funções que, pela sua baixa complexidade seja difícil de atribuir-lhes objetivos SMART. Uma vez que se tratam de tarefas rotineiras e repetitivas, não é possível estabelecer métricas adequadas (Camara, 2012: 105).

Segundo este autor, o Boletim de Notação, nestes casos, identifica um conjunto de áreas em que o colaborador deve ser avaliado, ainda que tendam a ser sobretudo de carácter comportamental, estão diretamente ligadas ao exercício da sua função, como o domínio da função e a produtividade, ou até mesmo a qualidade e a quantidade de trabalho realizado.

Ainda que com um carácter unilateral, os colaboradores avaliados sobre este sistema têm o direito de saber quais as dimensões por que serão avaliados. Os avaliadores têm na mesma o dever de fornecer feedback ao longo do ano, ainda que se dispensem as avaliações intercalares. Existe na mesma a

possibilidade do avaliado fazer a sua autoavaliação e se não concordar com a classificação atribuída pelo avaliador pode discordar e recorrer da mesma forma que os colaboradores integrados no Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos (Camara, 2012: 106-110). Sendo um Sistema do passado, é preferível utilizá-lo do que manter um conjunto de trabalhadores sem avaliação de desempenho, por não se enquadrarem na Gestão por Objetivos.

No fundo, esta auditoria permite efetuar o levantamento de todo o processo do Sistema de Gestão de Desempenho por Objetivos e de Notação, uma vez que a auditoria de recursos humanos é um controlo de qualidade da gestão de recursos humanos, sendo de grande importância, pois acompanha o conjunto de procedimentos com o objetivo de salvaguardar os recursos financeiros e identificar práticas que poderão ser prejudiciais para a organização (Soares, 2009: 5).

Neste sentido, o papel da auditoria de recursos humanos é fundamental e educacional, uma vez que uma auditoria bem feita possibilita aos administradores a capacidade de atuar de forma ativa ao diagnosticar problemas futuros (Amaral, s/d: 5).

Projeto

Caracterização do Setor

O setor das Tecnologias da Informação incorpora todas as atividades e soluções dotadas do recurso à computação que visam a produção, o armazenamento, a transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações. A Papersoft S.A. enquadra-se na área de Sistemas de Informação e Transformação Digital, que, segundo o TICE (Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica), corresponde à área do conhecimento científico e tecnológico relacionada com as tecnologias da informação (TI) e com os fenómenos da sua adoção e utilização nas atividades humanas. Este tem apresentado um crescimento significativo ao longo dos últimos anos, sendo que o mercado português tem previsto um crescimento para 2016 na ordem dos 2,6% face ao ano anterior, segundo um estudo da IDC, sendo que Portugal se posiciona no 30º lugar no Índice de Desenvolvimento Tecnológico (dados de 2016). Para além disso, prevê-se que 43% dos orçamentos anuais das organizações portuguesas sejam relativas a transformação digital, pelo que será um setor com bastante competitividade no mercado, sendo que um terço destas pode ser considerado como “resistente digital” enquanto outro terço pode ser considerado como “explorador digital” (IDC, 2016).

O carácter transversal das TI, a sua influência na competitividade das empresas e o potencial de soluções que proporcionam na resposta às exigências e desafios emergentes da sociedade e da economia contemporâneas, colocam a Investigação & Desenvolvimento (I&D) em TI como um dos principais motores

e fontes de Inovação. Segundo dados do Eurostat (citado pelo Jornal de Negócios), Portugal é um dos países onde as empresas menos gastam com I&D. Em 2014, era equivalente a 0,59% do PIB, enquanto a média da União Europeia estava nos 1,3%. Ou seja, menos de metade face à média comunitária. Devido à dificuldade em perceber na realidade o número exato de empresas em Portugal, ficam aqui anunciadas algumas das considerações supra que nos auxiliam na compreensão e conhecimento das características desta indústria, embora muito mais houvesse a estudar sobre este setor terciário.

Caracterização da Organização

A empresa Papersoft S.A. foi fundada em 1999. Multinacional e PME líder na área das Tecnologias da Informação, com o seu *core business* focado nos serviços de *outsourcing* de processamento de documentos e soluções digitais de gestão documental, em que desenvolveu um produto com o mesmo nome (PaperSoft®), conta com mais de 300 profissionais entre Portugal, Reino Unido, Roménia, Moçambique e República Democrática do Congo.

Possui um armazém para guarda física de documentos em Palmela e os seus escritórios em Lisboa, onde conta com cerca de 35 profissionais em Portugal. Devido às constantes mudanças no setor, a Papersoft tem conseguido acompanhar o avanço da tecnologia, estando cada vez mais focada na Segurança da Informação, área onde é certificada pela APCER através da ISO 27001:2013 e que a tem diferenciado de outras empresas do setor. Nestes termos e segundo Ichak Adizes (2001), sobre o seu estudo sobre o ciclo de vida das organizações, que a Papersoft se encontra numa fase de “Plenitude” que se

caracteriza por sistemas e estrutura organizacional funcionais; visão e missão institucionalizadas; orientação para os resultados; satisfação das necessidades dos clientes, planeamento e orientação das suas estratégias, superação das suas expectativas de desempenho e capacidade de manter, simultaneamente, o crescimento das vendas e o aumento dos lucros; geração de novas organizações.

O desafio nesta fase é fazer com que a organização mantenha estas características.

Isto significa que terá que ser flexível o suficiente para adaptar-se às mudanças que o meio lhe impõe, sem perder o controlo das suas atividades. Por outro lado, o excesso de controlo pode tornar a organização rígida, sem capacidade de reação e, portanto, pouco flexível.

A empresa caracteriza-se ainda por uma transição entre estrutura mecanicista e orgânica (anexo 1) – por um lado constituída por profissionais especializados no vértice da organização e, na sua base é composta por indivíduos sem qualquer tipo de especialização ou com habilitações mínimas que, portanto, desenvolvem atividades rotineiras, simples, repetitivas e muito formalizadas; por outro lado, adaptam-se a condições instáveis, a ambientes que oferecem problemas complexos e que não podem ser resolvidos por pessoas com especialidades tradicionais (Maximiano, 2000). No que refere às práticas de GRH, a organização segue uma orientação de Gestão Funcional (Sousa, 2006), detém práticas definidas relativamente a algumas das práticas dos RH, cujas atividades são realizadas (recrutamento e seleção, acolhimento, competências e formação, sistemas de recompensas, avaliação de desempenho e gestão de carreiras),

com impacto a e curto médio prazo. Dada a especificidade do conceito do negócio da empresa, a Papersoft S.A. tem uma elevada taxa de *turnover* nas áreas de Desenvolvimento e Investigação e Vendas, havendo necessidade contínua de recrutamento destes perfis e de certa forma, devido às constantes mudanças do mercado, cada vez mais competitivo, de melhorar os processos de retenção de talentos, sendo premente uma análise à eficácia do Sistema de Gestão de Desempenho atual, por forma a motivar os colaboradores, a comprometê-los ativamente nos projetos e a ajudá-los a integrarem-se nos processos existentes.

Até 2013, a avaliação de desempenho era realizada numa ótica de 180º (os avaliadores eram as chefias e os pares), anualmente e apenas alguns departamentos realizavam entrevistas para feedback. A avaliação era realizada com base nas competências e menos focada nos objetivos. Este sistema fracassou pois a comunidade não estava preparada nem tinha formação para avaliar os colegas de forma justa e objetiva e dado o forte crescimento ocorrido no ano anterior, este método deixou de ser uma prioridade, acabando por perder força e deixou de se realizar.

Em 2014, o modelo foi reformulado, a pedido da Administração, passando a ser realizado numa ótica de 90º, com periodicidade trimestral e avaliação mista. (maior foco nos objetivos, mas não perdendo a ênfase das competências).

Apesar de algumas melhorias, detetaram-se desde cedo algumas lacunas, nomeadamente, na formação dos diretores para a avaliação dos seus subordinados, atrasos relevantes na realização de entrevistas de feedback e muitas dificuldades na atribuição de objetivos SMART. Para além disso, existia

um grande fosso entre o Departamento Operacional e os outros departamentos, pois, dado o tipo de tarefas realizadas pelos operadores tornava-se impossível concretizar esses objetivos, para além que estes já recebiam um prémio de produtividade mensal, não ganhando “nada” com este sistema de Desempenho.

Em 2015, foi efetuada uma Revisão ao Sistema com alterações significativas: a avaliação dos objetivos foi separada da avaliação das competências, de modo a facilitar o processo. A primeira, por ordem da Administração manteve-se trimestral, dadas as contantes mudanças nos processos tecnológicos da organização e a segunda, passou a efetuar-se anualmente, no início de cada ano, para posterior criação de um Plano de Desenvolvimento Individual e levantamento das necessidades de formação. Neste ponto, as competências foram separadas em dois grupos: competências transversais a toda a empresa e competências funcionais, específicas e necessárias para cada função. No entanto e devido a uma função específica da empresa – Operador de Arquivo (anexo 2) – houve necessidade de criar um Sistema de Notação com distribuição forçada, pois, pelas suas tarefas repetitivas, simples, muito formalizadas, não era viável a atribuição de objetivos SMART, uma vez que os prémios atribuídos têm por base a produtividade, isto é, o número de contratos preparados, digitalizados e indexados, sendo que o principal objetivo para estes funcionários é o cumprimento dos *SLA's* (*Service Level Agreement* ou Acordo de Nível do Serviço). Deste modo passou a criar-se um ranking dos três melhores operadores do trimestre, atribuindo um prémio não remuneratório (extraordinário ao prémio mensal de produtividade), para incentivar a melhorias no desempenho e na aquisição das melhores práticas no local de trabalho. A título exemplificativo

junta-se um Formulário do Sistema adotado para a área administrativa e o Sistema de Notação para os Operadores (anexos 3 e 4).

Metodologia do Projeto

A abordagem metodológica foi dividida em três fases: auto etnografia, leitura e análise documental e questionário.

Numa primeira fase, considera-se que seria uma abordagem metodológica indispensável nesta investigação, a auto etnografia. Teoricamente, a auto etnografia permite dar visibilidade a vários aspetos e agentes que ficam fora das teses e ao próprio investigador (Arruda, 2012). A auto etnografia pode relacionar-se com a noção de “dupla consciência”, proposta por Du Bois (1996) citado por Arruda (2012). Dado ser responsável pela maior parte dos assuntos relacionados com Recursos Humanos da empresa, parte agregada ao Departamento Administrativo e Financeiro, foi uma enorme vantagem poder fazer uma observação participante, em tempo real e com informação privilegiada no que toca ao tema da Gestão de Desempenho. Apesar de se poder tornar numa desvantagem a subjetividade que inevitavelmente poderá ter sido colocada na recolha de informação, tentou-se ser o mais imparcial possível. Nesta situação a amostragem foi casuística, dado que os informantes foram de acordo com a sua disponibilidade.

Foi essencial para uma melhor perceção do sistema de gestão de pessoas na Papersoft que houvesse uma leitura detalhada dos documentos existentes na

empresa como por exemplo a Política da Empresa, onde é detalhada a missão da Papersoft levando os colaboradores a situarem-se no mesmo sentido da organização; o Manual de Funções, onde constam descritas as funções desempenhadas pelos colaboradores da Papersoft para a prossecução da sua Missão e concretização da sua visão; a Política de Comunicação da Empresa, onde a mesma reconhece a importância que a comunicação tem para o desenvolvimento da sua atividade e para a prossecução dos seus objetivos de curto, médio e longo prazo; o Procedimento de Segurança na Gestão de Recursos Humanos, cujo objetivo é implementar políticas e práticas de Recursos Humanos com o intuito de colmatar o risco de roubo, fraude ou mau uso dos serviços de informação pelos colaboradores, no seguimento da norma ISO 27001:2013, já aqui falada; os Formulários de Avaliação de Desempenho, de modo a validar as componentes que são alvo de avaliação, Sistema de Avaliação de Desempenho, onde são definidos os métodos utilizados atualmente para avaliar o desempenho de todos os colaboradores, entre outros.

Após esta leitura, para melhor conhecimento da empresa, considerou-se que seria essencial retirar o feedback das pessoas face ao SGD atual e sobre o que poderia ser melhorado. Foi então desenvolvido um questionário de resposta mista, com o objetivo de perceber quais as principais lacunas e os pontos fortes existentes neste modelo de Avaliação e introduzir o tema da Gestão do Desempenho.

Resultados da Análise

Ao longo do período em que o projeto decorreu, foi possível perceber que a Cultura Organizacional carece de muita atenção por parte dos diretores de topo, dada a sua heterogeneidade. No decorrer das atividades diárias da empresa foi facilmente perceptível que as pessoas do Departamento Operacional, cuja antiguidade é bastante elevada, uma vez que são funcionários que iniciaram a sua atividade numa fase menos tecnológica da empresa, estão hoje desmotivadas, não demonstram grande dedicação e/ou respeito pelas atividades, decisões e intenções da empresa, nem expressam qualquer admiração ou gosto por aquilo que fazem. Através de alguns comentários é possível perceber que se sentem desiludidos, esquecidos e pouco reconhecidos pelos gestores de topo e pelas suas chefias diretas. Já os departamentos da área administrativa são funcionários mais recentes na empresa, sentem-se desde cedo parte integrante da empresa, dedicando-se mais afincadamente para o sucesso da Papersoft, e contribuindo para um ambiente mais saudável. Esta disparidade pode ter também fundamento no facto de o Departamento Operacional se encontrar separado dos restantes departamentos devido às regras impostas pelo Sistema de Gestão e Segurança da Informação a que a empresa se obriga a cumprir (ISO 27001:2013) e não haver uma ligação clara entre todos os colaboradores da empresa, uma vez que há funcionários que, à exceção da sua sessão de acolhimento, que inclui uma visita ao Centro de Processamento, raramente voltam a falar com os operadores, criando um fosso ainda maior do que o já existente. Após leitura e análise dos documentos da empresa foi também possível perceber que existem alguns problemas que

devem ser colmatados rapidamente, a fim de fortalecer a Cultura Organizacional da empresa, tais como: os objetivos e a estratégia organizacionais não são comunicados devidamente aos diretores de 1ª linha, o que impede que a cascata de objetivos se desenvolva como seria de esperar, uma vez que a mensagem não passa na hierarquia da organização; existe ainda falta de monitorização e acompanhamento dos objetivos por parte dos avaliadores, bem como se mantêm os atrasos e incumprimento dos prazos estipulados para a realização das entrevistas e ausência de feedback.

As principais causas devem-se sobretudo à falta de aceitabilidade (as pessoas não se reveem no sistema), sensibilização (os avaliadores não têm formação em AD, têm dificuldade em distinguir bons de maus desempenhos e atribuição dos objetivos, cometendo muitos dos erros já enunciados nesta dissertação) e comunicação (ineficaz transmissão interna da estratégia, missão e visão da empresa). Estas causas tornam-se mais claras após uma análise ao “Questionário de Análise e Apreciação do Sistema de Avaliação de Desempenho da Papersoft” (anexo 5), cujos resultados se tornam um pouco desanimadores e reflexo de uma longa caminhada que a empresa ainda tem para fazer para atingir o sucesso com os seus RH. Foram colocadas sete questões de resposta fechada aos colaboradores da empresa com o objetivo de perceber qual o seu grau de satisfação relativamente ao sistema de gestão de desempenho atualmente implementado na empresa. Os resultados já eram, em parte esperados, devido ao ambiente vivido na organização e aos comentários que passam nas entrelinhas das conversas entre a maioria das pessoas. Foram analisadas 27 opiniões, pelo que foram excluídos logo à partida do processo os três

administradores e dois colegas que entraram recentemente na empresa e ainda não tinham sido alvos de avaliação à data do questionário, tendo havido outros colaboradores que por motivos de férias não puderam participar neste estudo. Inicialmente, questionou-se os colaboradores sobre a importância que consideram que a Gestão de Desempenho tem para os Recursos Humanos da empresa (Gráfico 1) e para o desempenho dos mesmos (Gráfico 2):

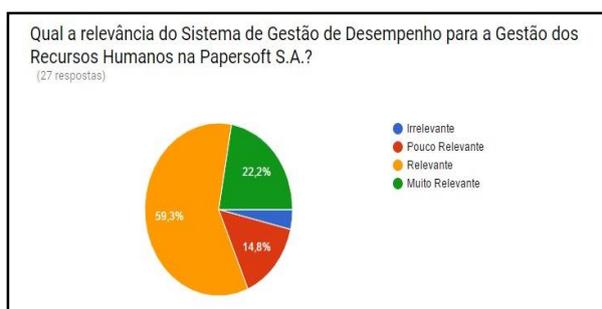


Gráfico 1 – Qual a relevância do Sistema de Gestão de Desempenho para a Gestão dos Recursos Humanos na Papersoft S.A.?

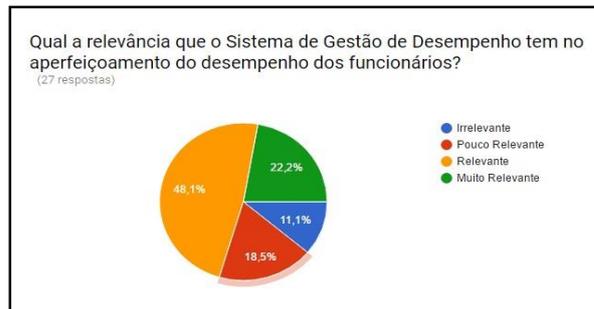


Gráfico 2 – Qual a relevância que o Sistema de Gestão de Desempenho tem no aperfeiçoamento do desempenho dos funcionários?

A grande maioria percebe que este processo é importante para os recursos existentes na empresa (59,3%), no entanto alguns não conseguem evidenciar esse facto, sendo que cerca de 18,5% dos colaboradores consideram ser “Pouco Relevante” e “Irrelevante” o Sistema de Gestão de Desempenho para os Recursos Humanos; o mesmo acontece com a questão sobre que relevância tem o SGD no aperfeiçoamento do desempenho dos mesmos, com uma maioria superior a 70% que acredita que o sistema tem um objetivo claro para o desenvolvimento dos recursos da empresa, considerando ser “Relevante”

(48,1%) ou “Muito Relevante” (22,2%), contra 18,5% e 11,1% que, respetivamente, consideram ser “Pouco Relevante” ou “Irrelevante”.

Quando questionados sobre a credibilidade do sistema (Gráfico 3), é

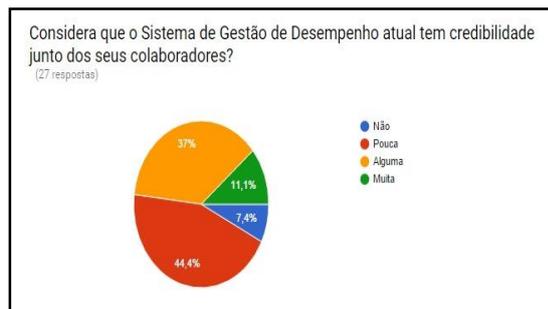


Gráfico 3 – Considera que o Sistema de Gestão de Desempenho atual tem credibilidade junto dos seus colaboradores?

latente que mais de 50% dos inquiridos “Pouco” ou “Nada” acredita no sistema atualmente implementado, revelando a existência de lacunas graves no sistema.

Questionados acerca do conforto que sentem nas entrevistas de avaliação de desempenho (Gráfico 4), 40,7%

das pessoas sente-se “Muito Confortável”, outras 40,7% “Confortável” e, ainda que uma minoria, 18,5% dos colaboradores sente-se “pouco à vontade” com a

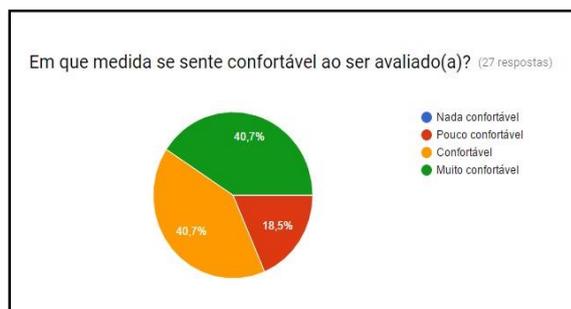


Gráfico 4 – Em que medida se sente confortável ao ser avaliado?

chegada nesse momento. No entanto, cerca de 51,9% e 14,8% sentem que o Sistema de Gestão de Desempenho é “Relevante” ou “Muito relevante”, respetivamente, para a obtenção de melhor qualidade e maior produtividade no seu trabalho (Gráfico 5), contra 33,3% que não crê que o Sistema produza qualquer efeito na sua personalidade profissional.

Aquando da questão sobre se os avaliadores demonstram empenho numa



Gráfico 5 – Qual a relevância da Gestão de Desempenho na obtenção de melhor qualidade e maior produtividade no seu trabalho?



Gráfico 6 – Considera existir empenho por parte dos avaliadores em conduzir de forma eficaz e eficiente o processo de Gestão de Desempenho?

condução eficaz e eficiente do processo de GD (Gráfico 6), as opiniões generalizam-se com 25 inquiridos a percecionarem como “nenhum” (7,4%), “pouco” (29,6%) ou apenas “algum” (55,6%) empenho por parte das suas chefias, contra apenas 2 que consideram ter chefias empenhadas (7,4%), evidenciando falta de interesse pelos seus colaboradores, falta de formação na área e também motivação para ser parte integrante deste

processo. E no que toca à motivação (Gráfico 7), 52,9% considera que o modelo de Gestão de Desempenho atual é “Irrelevante” (14,8%) ou “Pouco Relevante” (48,1%) para a

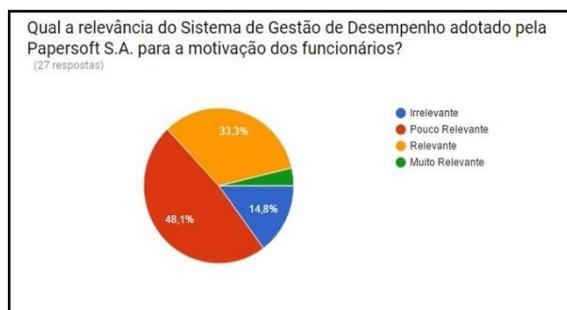


Gráfico 7 – Qual a relevância do Sistema de Gestão de Desempenho adotado pela Papersoft S.A. para a motivação dos funcionários?

motivação dos seus funcionários, sendo que 37,1% acredita ser um fator “Relevante” (33,3%) ou “Muito Relevante” (3,8%). Por fim, e através de uma questão de resposta aberta, para críticas ou sugestões de melhoria, foram obtidos os feedbacks como “deveriam ser punidos os avaliadores que não cumprem os prazos estipulados para a avaliação uma vez que há colegas que

não são avaliados há quase um ano”, “deveria haver um documento oficial para recorrer da decisão da avaliação para que seja feita uma validação pela chefia seguinte ou administração”; “as avaliações raramente são feitas nos prazos designados”; “Considero que o sistema de avaliação adotado pela Papersoft é muito displicente e pouco relevante, tendo em conta o pouco rigor em termos temporais e de critérios aplicados o que promove o descrédito e a falta de interesse junto dos seus colaboradores”; “Avaliação por competências deveria ser mais valorizada em detrimento de uma avaliação tão centrada em objetivos muitas vezes não quantificáveis”, “Alguns objetivos são inatingíveis por não dependerem do colaborador avaliado”; entre outros que pela sua extensão não é possível expor aqui a sua totalidade, mas que se encontram na sua totalidade no anexo 6.

Discussão

A partir de uma análise detalhada das especificidades da empresa e das suas práticas, foi possível compreender que, tal como sugerem Sabeen e Mehboob (2008:154), independentemente da perfeição e/ou boa execução do Sistema, se este não for adaptável, exequível e aceite pelos intervenientes do processo, será objeto de enviesamentos e insucesso, conforme revela Camara (2012). Dos aspetos positivos da criação do SGD na empresa e de acordo com Camara (2012:93), destaca-se a possibilidade de este ser o mote para o avanço noutras áreas core da Gestão de RH, como o sistema de incentivos como os prémios e aumentos salariais, a progressão na carreira e o desenvolvimento de competências e de um plano de formação, por forma a superar lacunas

importantes e melhorar o desempenho dos colaboradores. A avaliação de desempenho dos colaboradores traz impacto para a empresa, pois o resultado da avaliação vai chamar à atenção dos acionistas e principais interessados, sobre o desempenho da empresa e de todos os que estão envolvidos, uma vez que, segundo Ferreira e Otley (2003) e também por Franco (2009), os colaboradores têm poder participativo no sucesso ou fracasso da empresa e o facto de haver um sistema para avaliação dos colaboradores, proporciona um aumento da justiça e equilíbrio na tomada de decisão sobre o papel das pessoas na empresa, sendo este um dos princípios que norteiam este modelo criado por Druker (1954). Aliás, com a utilização do SGD seria de esperar um aumento da equidade e imparcialidade nas avaliações efetuadas aos colaboradores. No entanto, à luz da literatura e contrapondo com os autores acima, pudemos observar algumas não conformidades nestes aspetos, mas várias oportunidades de melhoria por parte da Papersoft. A empresa revelou ao longo do projeto algumas falhas na Gestão dos Recursos Humanos, sendo que uma delas é não dar a devida importância à Comunicação Interna, quase inexistente no que toca à integração dos colaboradores como um todo, o que leva ao desencontro das teorias de Camara (2012) e Sousa (2006), tornando-se pouco claro o que se pretende dos colaboradores e reduzindo a participação dos mesmos, como seria previsto à luz de Druker (1954). Isso interfere ainda direta e indiretamente com vários pontos do SGD, nomeadamente, logo nas fases que o compõem, de acordo com Camara (2012), onde os objetivos são definidos com base hierárquica e não propriamente pela comunicação dos objetivos estratégicos da Papersoft (Druker, 1954; Lawlor, 2012), ou seja, espera-se pela atribuição de

objetivos por parte do CEO aos diretores, para que estes encadeiem os objetivos a atribuir. É portanto, necessário que todos os diretores participem na melhoria do sistema, pois de acordo com a literatura, por Camara (2012:19) e Druker (1954), esta medida é essencial para que estes se sintam comprometidos com o mesmo, proporcionando um melhor acompanhamento aos seus subordinados. Outra não conformidade é o facto de haver pessoas que não são avaliadas há mais de um ano, de não terem objetivos definidos, nem saberem explicitamente qual o seu papel na organização, o que, de acordo com Rodgers (1991) e Druker (1954) é incorreto, pois contrapõe com o princípio da realização da avaliação de desempenho e feedback. Desse modo, e de acordo com Santos (2013) e Wilson (2002), as pessoas não aceitam nem creem no sistema, por pensarem que este em nada os motiva ou desenvolve profissionalmente, tal como dizem Ferreira e Otley (2003).

Há, assim, que criar melhorias para que haja aceitabilidade e credibilidade (Camara, 2012), sendo que, a título formal, sugere-se fazer formação em Avaliação de Desempenho e/ou Condução das entrevistas de Avaliação de Desempenho para os diretores, não esquecendo a atribuição dos objetivos SMART (Druker, 1954; Lawlor, 2012), onde ainda se sente alguma dificuldade por parte dos mesmos em defini-los. Desta forma, é possível evitar a insatisfação dos colaboradores, devido a alguns erros de avaliação, citados por Caetano e outros autores (em Camara, 2012), como o efeito de Halo/Horn, ou o efeito de leniência/severidade, muitas vezes encontrados tanto na GPO como no Sistema de Notação (para os operadores).

Este último, e de acordo com a literatura de Camara, tem tudo para dar certo na Papersoft tendo em conta a função para a qual foi criado, se o mesmo for realizado atempadamente, com rigor e diligência por parte das chefias para com os operadores e atribuídos os prémios acordados. No entanto, ao longo deste projeto, tal não aconteceu, deixando os operadores descontentes com o Sistema. Ainda que todos recebam um prémio de produtividade mensalmente, o feedback do seu trabalho é sempre importante, sendo que a atribuição de prémios extra valoriza o trabalhador e atribui um voto de confiança para a melhoria contínua.

A título de melhoria, e não esquecendo também que os colaboradores valorizam bastante as recompensas como compensação do seu esforço, como já anteriormente referido por Ferreira e Otley (2003), sugere-se que no caso da GPO se atribua um grau de ponderação às competências avaliadas no final do ano, que atualmente têm valor nulo para o processo (dando 100% de relevância aos objetivos), o que não é visto como justo pelo e para o colaborador, o conceito de competência de acordo com Camara (2012:20), é um elemento chave para direcionar os colaboradores e posteriormente avaliá-los e implica pensar não só no conhecimento em si, mas também sobre o conhecimento que é requerido num desempenho laboral competente e; deste modo, deveriam valorizar-se os colaboradores que têm um desempenho excecional, recompensando todo o esforço e dedicação ao longo do ano, independentemente do total cumprimento dos objetivos, uma vez que existem outras tarefas que devem ser realizadas diariamente que não se englobam nos objetivos mas que têm de ser feitas com diligência. Outra medida importante para os colaboradores seria a criação de um

documento para recorrer da avaliação de desempenho, segundo Camara (2012:93), quando não concordam com a mesma, por forma a haver uma relação *win-win* entre as partes e ninguém fique prejudicado (a avaliação deve ser justa e equitativa).

Conclusão

O desenvolvimento do presente projeto permitiu verificar que o mesmo Sistema de Gestão de Desempenho não pode ser igual para todas as organizações, uma vez que cada organização é diferente, com pessoas e mentalidades diferentes e, portanto, com uma Cultura Organizacional diferente.

As principais conclusões que podemos retirar deste projeto são que um Sistema de Gestão de Desempenho é sem dúvida, uma prática crucial para a empresa, pois graças a ela é possível desenvolver outras áreas *core* da empresa, como a Gestão de Carreiras, a Formação, a Gestão de Recompensas, e não só, determinar qual o papel de cada funcionário dentro da empresa, mas que não tendo aceitabilidade nem envolvimento por parte de todos torna-se um sistema pouco prático, claro e objetivo, desleixando o seu âmbito. Após o período de observação em que este projeto decorreu, denotou-se sempre uma grande falta de comunicação interna, o que se torna no maior entrave para a boa consecução deste sistema. No entanto, crê-se que o Sistema pode tornar-se viável caso sejam realizadas algumas das recomendações, como formação às chefias e maior envolvimento por parte de todos os colaboradores.

As principais limitações neste projeto foram essencialmente: o tempo, pois devido ao elevado nível de pressão provocado por alguns clientes ao longo deste ano, toda a empresa se focou no trabalho, motivo esse que ainda não foi possível avaliar os resultados alcançados de forma correta e as consequências do modelo, uma vez que o mesmo ainda não foi implementado a 100% por todos.

Também devido à falta de tempo para implementar o sistema, não foi possível comparar desempenhos trimestrais, como seria desejável, por forma a perceber se o objetivo deste sistema estaria a funcionar.

Durante o projeto, levantou-se a possibilidade de, no futuro, alargar o sistema para “180 graus”, isto é, voltar-se a colocar os pares no ciclo da avaliação. À luz da bibliografia, é um avanço ambicioso, mas que carece ainda de alguma preparação por parte dos colaboradores e também de estabilidade e melhorias do processo atual, ficando em aberto como objetivo do(s) próximo(s) anos.

Revisão Bibliográfica

Abbad G., Lima G. e Veiga. M. (1996), “Implantação de um sistema de avaliação de Desempenho: métodos e estratégias”, 11º Fórum de Debates sobre Avaliação de Desempenho, Brasil.

Adizes, I. (2001), “Os ciclos de vida das organizações”, Editora Thomson Pioneira, pp.65.

Almeida, M. (1996), “Auditoria: um curso moderno e completo” (5ª Edição), Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

Amaral, I. C. P. e Guilherme C. (s/d), “A Relevância da Auditoria dos Recursos Humanos”; Universidade Univás, disponível em http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_relevancia_da_auditoria_de_recursos_humanos_sit_07_0.pdf.

Arruda, J.P. (2012), “a Tese e a Antítese: a autoetnografia como proposta metodológica”; VII Congresso Português de Sociologia, 19 a 22 de Junho de 2012; Universidade do Porto, Porto, disponível em http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0270_ed.pdf.

Atamanik C. (2015), “Evolving Performance Management Series (Part 3): How Adobe Redesigned Its Performance Management System”, Bersin by Deloitte, September 2015.

Barreiro, M. (2007), “Auditoria Interna – Aliada da estratégia empresarial”. Revista de Auditoria Interna, pp. 27.

Caetano. A. (2008), “Avaliação de Desempenho”, 2ª edição, Editora RH, Lisboa.

Camara, P. B. (2012), “Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho”, 1ª edição, Editora RH, Lisboa.

Camara, P.B, Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V. (2010), “Novo Humanator”; 10ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Castanheira, N. (2007), “Auditoria Interna baseada no Risco: Estudo do caso português”, Trabalho Final de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho.

Cerqueira, C. (2012), “Conceção de um Sistema de Avaliação de Desempenho no setor social: um projeto.”, Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, ISEG.

Chiavenato, I. (2002), “Recursos Humanos, 7ª edição, São Paulo, Edição Atlas.

Chiavenato, I. (2004), “Gestão de Pessoas”, 2ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A., e Gomes, J.F.S. (2010), “Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano”, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Cunha, M.P, (2003), “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”, Lisboa.

Drago, D. – O que determina o sucesso de uma organização educacional? (online), Humus News, sem data; disponível na http://www.humus.com.br/news/gestao_educacional7.htm

Drucker, P. (1954), “The practice of Management”, Harper, Nova Iorque.

Du Bois, W. E. B. (1996), “The Souls of Black Folk”, London: Penguin Classics.

Felgueiras, J. (2013), “Proposta de um modelo de Gestão de Desempenho da Atividade de Recursos Humanos”, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos; Universidade de Porto, Faculdade de Economia.

Ferreira, A. e Otley, D. (2003), "The design and use of management control systems: an extended framework for analysis". Lancaster University: Working Paper.

Franco, R. (2009), "Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho. Projeto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos". Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa: Business School

Gomes M. (2002), "Dirección y gestión de recursos humanos", (Y. M. López, Trans. 3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Hofer, C.W. e D. Shendel, 1978, "Strategy formulation: Analytical Concepts", West Publishing Company.

Jauch, L. R. e W. F. Glueck, 1980, "Business Policy and Strategic Management", 5ª edição, McGraw-Hill.

Kikoski C.K. e J. F. Kikoski (1999), "The inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation and Knowledge Creation: Skills for 21st Century Organizations", Greenwood Publishing Group, pp.100.

Kondrasuk J. N., (2011) "So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like?", Journal of Applied Business and Economics, Vol. 12, Iss. 1, pp. 57 – 71.

Lawlor K. B. e M. J. Hornyak (2012), “SMART goals: How the application of SMART Goals can contribute to achievement of Student Learning Outcomes”, *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, vol.39, pp.259-267.

Leroux, C. A. (2016), “A new perspective on engagement: the complete Employee Experience”, LRP Publications – HRE Online.

Maximiano, A. (2000), “Teoria Geral Da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada”, Editora Atlas S.A., São Paulo.

Mohrman Jr, A.M., Resnick-West, S.M., e Lawer III, E.E. (1989), “Designing Performance Appraisal Systems”, Jossey Bass, São Francisco.

Pereira, C. (2013), “Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do setor alimentar”, Tese Final de Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

Pfeffer, J. e J. F. Veiga, (1999), “Putting people first for Organizational Success”, Vol.13, Nr. 2, *Themes: Technology, Rewards and Commitment* (May, 1999), pp.37-48, *The Academy of Management Executive*.

Pinheiro, J. (2005), “Auditoria Interna – criar sucesso”, Revista de Auditoria Interna, 22, pp. 4-6.

Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991), “Impact of management by objectives on organizational productivity”, Journal of Applied Psychology, 76(2), 322.

Sabeen, Z., Mehboob, S., (2008) “Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction”. The Business Review, Cambridge, vol.10 nº. 2: 185-191

Santos, M. (2014), “Gestão de Desempenho na Riberlves, S.A.. Proposta de elaboração de um sistema de Gestão de Desempenho por competências”, Trabalho Final de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, ISEG.

Seixo, J. (2007), “Gestão de Desempenho”, Lisboa: LIDEL.

Silva, N. T. (2006), “Auditoria de recursos humanos”, Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/download.

Sousa, M. J., Sanches, P. G., Gomes, J., & Duarte, T. (2006), “Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas”, Lisboa, LIDEL.

Tato, L. B. (1998), “Auditoría Interna en Universidades: Situación Actual Y Perspectivas de Futuro de La Función de Auditoria Interna en La Universidad Española”, Madrid: Instituto de Auditores Internos de Espanha.

Thietart, R. A., 1984, “La Stratégie d’entreprise”, McGraw-Hill.

Vaz R. (s/d), “Cumprimento de Objetivos e Motivação para o Desempenho: a Recompensa do mérito”, Universidade de Coimbra, disponível em https://www.researchgate.net/profile/Rui_Vaz2/publication/209924817_Cumprimento_de_Objectivos_e_Motivao_para_o_Desempenho_a_Recompensa_do_Mrito/links/00b28b4089c82ef5757f27fc.pdf

Watling, B. (2000), “Avaliação de recursos humanos ajude a sua equipa a obter os resultados que ambos ambicionam”, Lisboa: Prefácio.

Wilson, F. (2002), “Dilemmas of appraisal”, European Management Journal, Vol. 20, n. 6, pp. 620-629.

Pesquisa Virtual – Internet

Aguiar, N., “FMI: Portugal é dos que menos gastam em I&D, que pode aumentar o PIB em 5%”; Jornal de Negócios, Online - http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/mais_despesa_em_id_pode_aumentar_5_o_pib_portugal_e_dos_que_menos_gasta.html

Expresso (s/n); “Setor das Tecnologias de informação deverá valer 4,1 mil milhões de euros em 2016), 26.01.2016; Jornal Expresso online - <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-01-26-Sector-das-tecnologias-de-informacao-devera-valer-41-mil-milhoes-de-euros-em-2016>

IIA - Institute of Internal Auditors. (retirada no dia 5 de Novembro de 2016). Definição de Auditoria Interna disponível em - <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/?search%C2%BCdefinition>

IDC Futurescapes2016 (FutureScape Portuguese ICT Industry - 2016 Predictions) - <https://www.idc.com/idcfuturescapes2016>

Jay J. (2012), “Setting Goals: How to inspire and achieve with SMART and WISE goals”, HVACR Business – www.hvacrbusiness.com/setting-smart-and-wise-goals.html

Mayhew, R., s/d., “Ways HR Planning can enhance a Firm’s Competitive Advantage”, - smallbusiness.chron.com/ways-hr-planning-can-enhance-firms-competitive-advantage-60313.html

Miller, P. (2008), “Controle Interno – Governança Corporativa – Administração de Riscos – Fraude”, El Auditor Interno - <http://www.iaia.org.ar/revistas/elauditorinterno/19/ToneAtTheTOPp.htm>

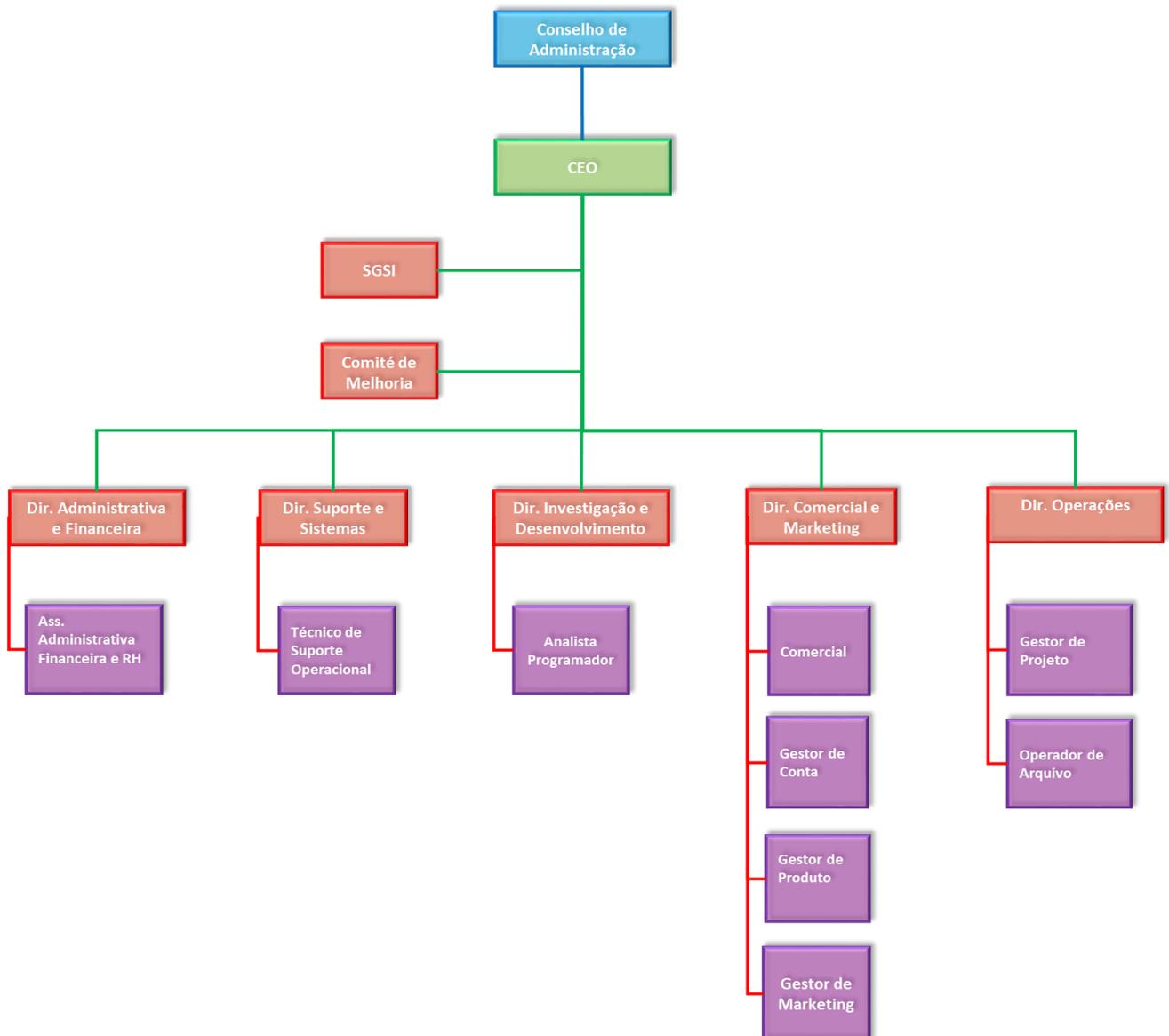
Portal TICE - <http://www.tice.pt/pt-pt/matriz-estrategica/sistemas-de-informa%C3%A7%C3%A3o>

SOARES, L, J. (2009), “A Importância da auditoria de recursos humanos” - http://contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_54artigo_05.pdf

Singh N. e Mukherjee R. (2016), “Companies make appraisals transparent; startups lead change”; The Economic Times, Corporate Trends - <http://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/companies-make-appraisals-transparent-startups-lead-change/articleshow/52289595.cms>

Anexos

Anexo 1 - Organograma funcional da empresa



Anexo 2 – Descritivo de Funções Operador de Arquivo

 <small>DOCUMENT MANAGEMENT SOLUTIONS</small>	Descritivo de Funções e Competências Operador de Arquivo
---	---

RELAÇÃO	Reporta a:	Substituído por:
	Gestor de projeto	Outro Operador
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizado, diligente e rigoroso ✓ Hábil e robusto ✓ Leal ✓ Foco/Concentração ✓ Confidencialidade 	
DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Rececionar, desempacotar, classificar e preparar os documentos a serem digitalizados, conforme os procedimentos internos; • Digitalizar os documentos de acordo com os procedimentos internos; • Efetuar o controlo de qualidade e auditar o processo de acordo com as regras do negócio; • Preparar os documentos a serem despachados segundo os procedimentos internos; • Enviar os documentos exigidos pelos clientes, conforme procedimentos internos; • Apoiar os colegas de equipa para garantir que todos os SLA são cumpridos; • Cumprir as políticas de saúde e segurança da empresa; • Cumprir as políticas e procedimentos de gestão de risco seguem aplicável tanto o processo e localização; • Participar em todas as ações de formação sobre o processo de trabalho e os outros relacionados com as políticas de saúde, higiene e segurança; • Saber lidar com informações sensíveis e confidenciais de forma responsável; • Cumprir as regras de conduta e regulamentos internos, especialmente os existentes no âmbito do SGSI e Política de Proteção de Dados; 	
FORMAÇÃO E CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitações mínimas ao nível do 12º ano de escolaridade; • Conhecimentos básicos de espanhol e inglês; • Conhecimentos de MS Office e Outlook (ao nível do utilizador); • Formação em Software Papersoft (interna). • Conhecimentos do SGSI (ISO 27001:2013). 	
EXPERIÉ	<ul style="list-style-type: none"> • < 1 ano de experiência em funções similares 	

As obrigações, responsabilidades e requisitos apresentados neste documento pretendem apenas ser representativos e não constituem uma lista exaustiva.

Versão : 1	Data: 14.10.2016	Revisão:	Data:	Pág. 1/1
------------	------------------	----------	-------	----------

DAF_04_29

Anexo 3 – Formulário de Avaliação de Desempenho Operador de Arquivo

	Avaliação de Desempenho - Operador
---	---

Nível de avaliação anterior:		
Nome do colaborador:		
Responsável pela Avaliação:		
Centro de Operações:		Data da avaliação:

	Comentários	DESEMPENHO	
		Avaliado	Avaliador
1. Trabalho em equipa/ interpessoal			
a. Contribui ativamente para o esforço da equipa	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. Divide o seu conhecimento com os outros	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Interage ativamente com outros setores	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Comportamento no local de trabalho			
a. É assíduo	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. É pontual	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Contribui ativamente para o cumprimento dos objetivos da empresa (ex.:SLA)	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d. Apresenta sugestões de melhoria	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Liderança			
a. Encoraja o trabalho em equipa	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. Tem influência sobre a equipa	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Considera-se um bom modelo para a equipa	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Técnica/ Funcional			
a. Nível de conhecimento técnico das tarefas que realiza	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b. Reage com agrado quando lhe é solicitada a realização de novas tarefas	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c. Qualidade do trabalho que apresenta	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d. Cumpre todas as tarefas nos prazos fixados	_____	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observações do Avaliado		Autoavaliação:	0,00
Observações do Avaliador		Avaliação do período:	0,00

<u>Legenda:</u>	
1	Mau
2	Insuficiente
3	Suficiente
4	Bom
5	Muito Bom

Anexo 4 – Exemplo de Formulário de Avaliação de Desempenho



Performance Evaluation Form Head of Finance and Accounting

Date of the evaluation:

Employee's name:

Responsible for the evaluation:

Previous Graduation: N/A

1. Performance Competencies (Skills and behaviours)

Evaluation grid				
Self-Evaluation			Hierarchical Evaluation	
Skill	Notes/Comments	Score	Notes/Comments and Suggestions for Improvement	Score
Organization, Self-discipline, Time Management: ability to use your time, energy, resources productively, in an effective way so that you achieve expected outcomes.				
Commitment: willingness to give your time and energy to something that you believe in; something that you must do or deal with that takes your time.				
Customer Focus: Is dedicated to meeting the expectations and requirements of internal and external customers; acts with customers in mind; establishes and maintains effective relationships with customers and gains their trust and respect; anticipate customer needs and respond accordingly.				
Problem Solving/Creativity: Identifies and analyses problems; formulates alternative solutions; takes or recommends appropriate actions; follows up to ensure problems are solved.				
Business Knowledge: Thorough understanding of the general business functions and the specific areas under analysis; understands the roles of central staff and support company needs for reporting				
Collaboration/Teamwork: Uses diplomacy and tact to maintain harmonious and effective work relationships with co-workers and constituents; adapts to changing priorities and demands; shares information and resources with others to promote positive and collaborative work relationships; supports diversity initiatives by demonstrating respect for all individuals.				
Developing Self: Shows evidence of personal development (e.g. software skills enhancement, training); completes specialized training as appropriate				

1/3

DAF 02_08_011



(e.g. research, compliance, etc.); identifies ways to improve efficiency and accuracy				
Productivity & Quality of work: Delivery expected outcome with both technical and business information quality.				
Goal Orientation <ul style="list-style-type: none"> Goals focus attention toward goal-relevant activities and away from goal-irrelevant activities. Goals serve as an energizer: Higher goals induce greater effort, while low goals induce lesser effort. Goals affect persistence; constraints with regard to resources affect work pace. Goals activate cognitive knowledge and strategies that help to cope with the situation at hand. 				

2. Knowledge, Skills and Abilities

Delegating: Comfortably and effectively delegates both routine and important tasks and decisions; broadly shares both responsibility and accountability; tends to trust people to perform; lets direct reports finish their own work.				
Managing and measuring work: Clearly assigns responsibility for tasks and decisions; sets clear objectives and measures; monitors process, progress and results; provides feedback (both up and down).				
Information Security Management: Defines and makes applicable a formal organizational strategy, scope and culture to maintain safety and security of information from external and internal threats, i.e. digital forensic for corporate investigations or intrusion investigation. Uses defined standards to create objectives for information integrity, availability, and data privacy.				
Incidents Management: Identifies and resolves the root cause of incidents. Takes a proactive approach to avoidance or identification of root cause of ICT problems. Deploys a knowledge system based on recurrence of common errors. Resolves or escalates incidents. Optimizes system or component performance.				
Developing Others: Provides challenging tasks and assignments; holds frequent development discussions, completes performance reviews, etc; is aware of each direct report's career goals; constructs compelling development plans and executes them; pushes direct reports to accept developmental moves; provides mentoring; is a people builder.				
Area of activity knowledge: Holds significant knowledge and expertise in his area of activity, is seen as an expert by other stakeholders and peers, with relevant and sought out input.				



Evaluation criteria:

Grades must be in a scale from 0 to 20, where 0 is very poor and 20 is outstanding.

2. Performance Goals & Expectations:

Quarter	SMART Goal (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely)	How we know it was achieved	Knowledge skills requiring development	Training	Compensation	Execution %
1						
2						
3						
4						

Anexo 5 – Questionário de análise ao Sistema de Avaliação da Papersoft S.A.

Questionário de análise e apreciação do Sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela Empresa Papersoft, S.A.

O presente questionário pretende analisar a satisfação dos colaboradores face ao Sistema de Avaliação de Desempenho implementado na Papersoft S.A.. Os dados recolhidos serão confidenciais e através deste instrumento serão analisados com o objetivo de verificar a (in)satisfação perante o sistema adotado assim como compreender as principais lacunas do mesmo e algumas sugestões de melhoria e estão enquadrados na elaboração de um Projeto que servirá como Trabalho Final no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do ISEG.

Agradeço desde já a vossa colaboração com a certeza que as vossas respostas terão um contributo importante para a melhoria dos processos de RH na empresa.

Este inquérito não vos tomará mais do que 5 minutos.

Para responder ao Questionário, coloque um X na resposta que lhe parece mais adequada.

** Obrigatório*

1. Qual a relevância do Sistema de Gestão de Desempenho para a Gestão dos Recursos Humanos na Papersoft, S.A.?

Irrelevante Pouco Relevante Relevante Muito Relevante

2. Qual a relevância que o Sistema de Gestão de Desempenho tem no aperfeiçoamento do desempenho dos funcionários?

Irrelevante Pouco Relevante Relevante Muito Relevante

3. Considera que o Sistema de Desempenho atual tem credibilidade junto dos colaboradores? *

Não Pouca Alguma Muita

4. Em que medida se sente confortável ao ser avaliado(a)? *

Nada Confortável Pouco Confortável Confortável Muito Confortável

5. Qual a relevância da Gestão de Desempenho na obtenção de melhor qualidade e maior produtividade no setor?

Irrelevante Pouco Relevante Relevante Muito Relevante

6. Considera existir empenho por parte dos avaliadores em conduzir de forma eficaz e eficiente o processo de Gestão de Desempenho? *

Muito Empenho Algum Empenho Pouco Empenho Nenhum Empenho

7. Qual a relevância do sistema de Gestão de Desempenho adotado pela Papersoft, S.A. para a motivação dos funcionários?

Irrelevante Pouco Relevante Relevante Muito Relevante

8. Críticas e Sugestões face ao sistema de Gestão de Desempenho adotado pela Papersoft, S.A.: *(facultativo)*

Anexo 6 – Resposta aberta do Inquérito realizado na empresa

Críticas e Sugestões face ao Sistema de Gestão de Desempenho adotado pela Papersoft:(8 respostas)

Penso que o Sistema melhoraria se houvesse punições para os avaliadores que se atrasam a fazer as avaliações de desempenho dos seus colaboradores, uma vez que há colegas que não são avaliados há mais de um ano.

Seria também produtivo e mais justo que houvesse um meio reduzido a escrito (documento oficial) para recorrer da decisão da avaliação de desempenho, por forma a que a avaliação seja revista pela chefia seguinte ou pela administração.

As avaliações raramente são executadas nos tempos designados.

Considero que o sistema de avaliação adoptado pela Papersoft é muito displicente e pouco relevante, tendo em conta o pouco rigor em termos temporais e de critérios aplicados o que promove o descrédito e a falta de interesse junto dos seus colaboradores

Na minha opinião, o Sistema de Desempenho deveria ser realizado a tempo e horas, deveríamos ser avaliados com mais seriedade para que os resultados da avaliação motivassem mais os colaboradores e, neste momento, eu acho que ficamos desmotivados com o resultado das avaliações.

E, na minha opinião, os chefes também deveriam ser avaliados pelos colaboradores.

Eu acho que as avaliações não são justas, na medida em que o que está mal continua mal e deveria ajudar a melhorar tanto o trabalho como a relação interpessoal.

Penso que o desempenho dos funcionários tem vindo a melhorar, fruto de se trabalhar mais como equipa. A Gestão de Desempenho tem funcionado, para bem da Empresa.

No departamento em que exerço funções, o Sistema de Gestão de Desempenho é visto por grande parte dos colaboradores como algo meramente estatístico, de onde não se tiram conclusões diretas e seria uma interessante alteração ver em que avaliações é que há alterações

Curto espaço de tempo entre avaliações; Alguns objectivos são inatingíveis por não dependerem do colaborador avaliado.