



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**TRABALHO DE PROJETO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO NA RIBERALVES, S.A.**

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO  
DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

**MARISA ALEXANDRA MARQUES DOS SANTOS**

**SETEMBRO - 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**TRABALHO DE PROJETO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO NA RIBERALVES, S.A.**

**PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO  
DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

**MARISA ALEXANDRA MARQUES DOS SANTOS**

**ORIENTAÇÃO:**

**DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES**

**SETEMBRO - 2014**

## **Resumo**

O projeto tem como finalidade o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Desempenho por Competências numa empresa de Comércio e Indústria de Produtos Alimentares – Riberalves, S.A. Este inicia-se com uma revisão da literatura acerca do assunto e confere a sua importância na Indústria Agroalimentar. Seguidamente é feita uma breve caracterização da empresa e, após um conhecimento prévio de toda a sua envolvente, é apresentado o Sistema concebido, elucidando as diferentes fases do processo. O Sistema foi desenvolvido consoante as vantagens e desvantagens apresentadas pela literatura, e a respetiva adaptação à realidade organizacional. Notoriamente, serão apresentadas algumas conclusões e limitações ao trabalho realizado.

**Palavras-Chave:** gestão de desempenho por competências; indústria agroalimentar; Riberalves, S.A.

## **Abstract**

The project aims at the development of a Performance Management System for in a company of Commerce and Industry of Food Products - Riberalves, S.A. This begins with a state of the art about the issue and gives its importance in Agrifood Industry. Below is a brief characterization of the company and, after a prior knowledge of all its surroundings, the designed system is presented, explaining the different stages of the process. The System was established accordingly the advantages and disadvantages presented by the literature, and the respective adjustment to organizational context. Notably, some conclusions and limitations to the work performed will be presented.

**Key-Words:** performance management competency; agrifood industry; Riberalves, S.A.

## Índice

Índice de Anexos .....	5
Índice de Acrónimos .....	6
Agradecimentos .....	7
Introdução .....	8
1. Revisão da Literatura.....	10
Gestão de Desempenho .....	10
Planeamento do Desempenho.....	11
Monitorização e Acompanhamento do Desempenho .....	14
Avaliação, Feedback e Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento.....	17
Perigos associados à Gestão de Desempenho.....	18
Gestão de Desempenho por Competências .....	20
2. Projeto.....	24
Caraterização do Setor .....	24
Caraterização da Organização .....	26
Resultados da Fase Preparatória.....	29
Conceção do Sistema de Gestão de Desempenho .....	33
Análise dos documentos concebidos para Implementação do SGD.....	35
Considerações Finais .....	38
Referências Bibliográficas .....	39
Anexos	

## Índice de Anexos

**Anexo 1** – Organograma da empresa

**Anexo 2** - Guião de Entrevista de Análise e Descrição de Funções

**Anexo 3** - Formulário de Análise e Descrição de Funções

**Anexo 4** – Definição de Competências Transversais e Específicas

**Anexo 5** – Competências de cada grupo funcional

**Anexo 6** – Apresentação do SGD em *PowerPoint*

**Anexo 7** – Regulamento do Sistema de Gestão de Desempenho

**Anexo 8** – Ficha de incidentes

**Anexo 9** – Questões finais do formulário do avaiado

**Anexo 10** – Plano de Desenvolvimento

**Anexo 11** – Ficha de Pedido de Recurso

**Anexo 12** – Questionário de Apreciação do Sistema de Gestão de Desempenho Implementado

## Índice de Acrónimos

ADF	Análise e Descrição de Funções
CH	Capital Humano
CO	Cultura Organizacional
EO	Estratégia Organizacional
FIPA	Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares
GD	Gestão de Desempenho
GDpC	Gestão de Desempenho por Competências
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HACCP	<i>Hazard and Critical Control Points</i>
IAA	Indústria Agroalimentar
OCT	Organização Científica do Trabalho
RH	Recursos Humanos
SGD	Sistema de Gestão de Desempenho

## Agradecimentos

À minha família, e em especial aos meus pais por todo o apoio incondicional em toda a minha vida, por toda a força, carinho e exemplos que me fizeram crescer e tornar naquilo que sou. Ao meu irmão e à Vânia, por me fazerem acreditar nos meus conhecimentos e por todo o apoio em todas as circunstâncias.

Ao Zé, por toda a compreensão, carinho e incentivo. Pela companhia, amor, amizade, paciência e conforto prestado em momentos de maior tensão.

Às minha avós, Maria e Celeste, por toda a energia transmitida, afeto e doçura.

Ao meu orientador Doutor Paulo Lopes Henriques, pela disponibilidade, exigência e conhecimentos técnicos que me permitiram chegar a bom porto. Agradeço-lhe o estímulo e o *feedback* sempre construtivo.

À Riberalves, S.A., e especialmente à minha orientadora Sofia Mota por me ter acolhido de braços abertos, por toda a atenção e apoio, e por me proporcionar todas as condições para o desenvolvimento deste projeto. A todas as colegas do escritório pela boa disposição contagiante, pela simpatia e por todos os momentos e conhecimentos que me concederam.

Aos meus amigos e, especialmente, ao Luís Gomes, pelos conhecimentos transmitidos e pela partilha de experiências. Obrigada por todas as chamadas de atenção, por todas as palavras amigas e por todos os conselhos.

E sem esquecer... o meu avô Aníbal Marques, que apesar de estar longe, se encontra sempre presente. Obrigada pela pessoa que foste, pela imagem que me deixaste, pelo exemplo. És um modelo a seguir.

**A todos Vós dedico este trabalho. O meu Muito Obrigada!**

## Introdução

A abordagem à Gestão do Desempenho (GD) e a sua implementação nas organizações é, no enquadramento socioeconómico atual, um método que permite melhorar a eficácia e a eficiência da empresa (Mendes e Sarmiento, s/d). A relevância deste tema no mundo laboral passa pelo seu cariz pertinente no que concerne à necessidade que as empresas têm em apoiar a evolução e formação dos colaboradores, identificando de forma clara as responsabilidades de cada um e respetivo impacto no desempenho da organização.

Desde o início da industrialização, a medição da eficácia organizacional e do desempenho individual constituiu um elemento crucial no estudo do funcionamento das organizações. Taylor, já em 1911, encarava o desempenho operário como o motor da produção, pelo que o cuidado com os incentivos constituiu desde cedo um dos pontos fortes da Organização Científica do Trabalho (OCT) (Madureira e Rodrigues, 2011). A OCT caracterizava-se pela divisão das tarefas pelos trabalhadores de acordo com o seu perfil de conhecimentos físicos e intelectuais, de forma a ocupar o cargo adequado (Kovács, 2006). Este fenómeno permitiu que as organizações, gradualmente, adotassem métodos mais refinados na procura de melhorias de desempenho no local de trabalho, argumentando e defendendo que o desempenho não só deveria ser avaliado mas também gerido (Kondrasuk, 2011).

No contexto da organização que acolheu este projeto – Riberalves, S.A. – o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) procura, inicialmente, analisar e conhecer os departamentos, funções, respetivas tarefas e competências que constituem a empresa, e avaliar as principais responsabilidades e características inerentes a cada grupo funcional, para tornar possível, numa fase posterior, a verificação do eventual *gap* de competências e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos indivíduos.

O trabalho inicia-se com uma revisão bibliográfica sobre a Gestão de Desempenho e seguidamente é efetuada uma abordagem à Gestão por Competências, sendo este o tema que suporta o presente projeto. A sua estrutura baseia-se na obra de José Manuel Seixo (2007), intitulada de Gestão de Desempenho que, enquanto guião prático, indica e explora as diferentes etapas que constituem um SGD. Numa fase introdutória ao projeto é feita uma breve caracterização do setor em que se insere a empresa, contudo, devido à especificidade da atividade, tornou-se difícil adquirir dados suficientes para caracterizar o ramo, e portanto, foi efetuada uma pesquisa relativamente à indústria Agroalimentar, que abrange a atividade de comércio e indústria de produtos alimentares. Posteriormente, foi realizada uma breve caracterização da organização e só após esta contextualização é alegada, num capítulo designado de *Fase Preparatória*, a primeira parte do trabalho efetuado que permitiu a conceção do projeto. No que se refere ao projeto propriamente dito são, na fase que se segue, esclarecidos todos os elementos, características e escolhas que estiveram na origem do mesmo e os respetivos documentos que permitiram a sua formalização. E é com base nas especificidades deste SGD que são retiradas e elucidadas as principais conclusões e limitações ao projeto.

O SGD concebido pretende verificar e gerenciar o *gap* de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo através da aproximação das competências atuais, àquelas necessárias para atingir uma melhor performance organizacional. Evidentemente, este Sistema exige um ajustamento à realidade organizacional em que se insere, sustentando a existência de certas particularidades que não permite a sua transferência para outros meios organizacionais.

# 1. Revisão da Literatura

## **Gestão de Desempenho**

De acordo com as exigências e mudanças nas envolventes organizacionais, é cada vez mais importante para as empresas traduzir os *outputs* em valor acrescentado e aumentar a produtividade e a capacidade de adaptação a novas realidades (Bae, 2006). Todos estes fatores trouxeram a temática da GD para o topo da lista dos assuntos a endereçar pelos atuais gestores. A GD, enquanto instrumento basilar, permite melhorar a definição de funções (reduzir a ambiguidade das tarefas), reajustar os seus regulamentos, ajustar a formação às necessidades dos colaboradores, abrir oportunidades de carreira de acordo com as potencialidades demonstradas por cada um e valorizar as contribuições individuais, facultando uma maior atenção por parte dos dirigentes, propiciando um melhor clima de trabalho e uma maior coerência nas tomadas de decisão (Bae, 2006). Considerada uma prática comum em algumas organizações, a GD poderá comportar inúmeros propósitos: por um lado, pode ser encarada como um instrumento auxiliar de crescimento e progresso na carreira dos colaboradores e, por outro lado, poderá ser vista como um instrumento de monitorização e conseqüente promoção ou punição de comportamentos (Sabeen e Mehboob, 2008). Deste modo, a sua implementação consiste num meio para executar e controlar a estratégia organizacional (EO) indicando aos indivíduos o que é realmente importante para a organização, e ajudando-os a melhorar a sua performance.

Segundo José Manuel Seixo (2007) um SGD é constituído por três fases distintas: a) Planeamento do Desempenho, b) Monitorização e Acompanhamento e c) Avaliação, *Feedback* e Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento.

### ***Planeamento do Desempenho***

O planeamento do desempenho inicia-se pela análise da envolvente organizacional que detém implicações no plano estratégico da empresa - “conjunto de programas e ações considerados necessários à consecução dos objetivos organizacionais” e para a tomada de decisões (Seixo, 2007: 32). A análise do contexto externo engloba o estudo de fatores e forças políticas, económicas, legais, naturais, tecnológicas e socioculturais que interferem na organização (positiva ou negativamente) e que, por sua vez, permitem verificar ameaças e/ou oportunidades e melhorar a forma de evitar e/ou usufruir dessas situações (Oliveira, 2011). No que respeita à envolvente interna, a consciência das oportunidades que a organização tem para alcançar, bem como das limitações que são necessárias superar, é um exercício vital nesta fase do processo de planeamento.

Detalhadamente, consideram-se fatores internos com implicações no desempenho, a capacidade da organização gerar e obter recursos financeiros; a capacidade de produção; o estado de conservação dos equipamentos existentes bem como aspetos logísticos, como a proximidade a clientes e fornecedores (que poderão ser ameaças ou oportunidades); o grau de inovação tecnológica nos processos organizacionais; a reputação junto de clientes ou consumidores e parcerias estabelecidas; e o Capital Humano (CH) o “motor e alma da organização” (Oliveira, 2011). Ainda, ao nível dos processos e práticas de gestão, os aspetos mais importantes a ter em linha de conta são a cultura organizacional<sup>1</sup> (CO); a estrutura organizacional - que estabelece a forma como as pessoas e equipas interagem e que, por sua vez, pode revelar-se adequada, ou pelo contrário, uma fonte de constrangimentos -; as relações de poder e de influência dentro da organização - que poderão, ou não, ser uma

---

<sup>1</sup> Consiste na “personalidade, crenças partilhadas e as regras não expressas” e determina a “forma como a organização e as pessoas atuam face aos desafios” (Seixo, 2007: 34).

importante fonte de resistência -; e o processo de decisão na organização<sup>2</sup> - que pode constituir, ou não, um entrave ao desempenho individual e coletivo, comprometendo os objetivos definidos (Seixo, 2007: 33 e 34).

Apenas conhecendo profundamente as variáveis que impactam o negócio e a organização, é possível identificar oportunidades, minimizar riscos e, com elevada probabilidade de sucesso, elaborar os planos necessários para a consecução das metas organizacionais. Após este enquadramento, é essencial conhecer aprofundadamente os postos de trabalho que constituem a empresa (Seixo, 2007). A implementação de qualquer SGD passa, indubitavelmente, pela definição clara das competências exigidas para o desempenho de determinada função. Segundo Cascão (2005) este é um processo crítico na implementação de um modelo de GD que permite: estabelecer uma linguagem comum nas práticas das pessoas e fazer a sua integração; ligar as práticas às estratégias do negócio; promover a autogestão nas práticas diárias, a flexibilidade no trabalho, a rotação de tarefas; e aumentar a velocidade de adaptação a novos valores e tecnologias (Cascão, 2005). O mesmo designa-se de Análise e Descrição de Funções<sup>3</sup> (ADF) e corresponde a um documento que estabelece o conteúdo funcional inerente a um ou a um conjunto de postos de trabalho (Siddique, 2004). Este deve identificar as tarefas, atividades, responsabilidades e atribuições inerentes à função, e as competências necessárias ao seu desempenho, definindo todos esses elementos de forma exata para evitar ambiguidades, confusão de papéis e ansiedade que resulta da indeterminação (Siddique, 2004).

A importância da existência desta ferramenta encontra-se amplamente demonstrada na implementação de um processo de GD, que se quer extensível a posições que na organização

---

<sup>2</sup> Neste processo inclui-se a qualidade e a forma como a informação é gerada, como circula na organização, e quando e quem toma as decisões (Seixo, 2007: 33).

<sup>3</sup> Uma “função” corresponde a um “conjunto estabilizado de tarefas que é exercido com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade pelo seu titular” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010: 338).

tenham um conteúdo estratégico menor ou de mais difícil identificação. No entanto, é uma peça igualmente determinante para outros processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) como o Recrutamento e Seleção – contribui decisivamente para que a pessoa selecionada possua as qualificações julgadas necessárias, e satisfaz a obrigação de informar o empregado do conteúdo funcional contratado conforme o estabelecido na alínea c) do n.º1 do artigo 98.º do Código do Trabalho - a Estrutura de Salários e Benefícios – servindo de base a uma qualificação objetiva do peso relativo dos diferentes postos de trabalho existentes na organização -; a Integração – da descrição de funções podem extrair-se, igualmente, indicações preciosas sobre que tipo de integração deve ser proporcionada aos novos colaboradores, com especial enfoque na formação inicial indispensável a um desempenho que corresponda às expectativas organizacionais (Stybel, 2010; Sacket, Cornelius e Carron, 1981; Sanchez e Levine, 2012; Schneider e Konz, 1989).

De um ponto de vista mais abrangente, esta ferramenta tem implicações diretas no desempenho organizacional (Cascio, 1998; Bowin e Harvey, 2001 citados por Siddique, 2004). A ADF permite analisar quais as competências e aptidões necessárias a determinada função e quais as lacunas existentes, o que poderá ser bastante útil para o desenvolvimento de planos de formação adequados a cada função e colaborador (Cornelius *et al*, 1984; Prager *et al.*, 1996; Harvey e Wilson, 2000). Ainda, na fase de planeamento, é também essencial que sejam tomadas algumas decisões pela direção, sobretudo no que respeita à periodicidade da avaliação, os avaliadores e os instrumentos a utilizar no processo.

A GD é uma ferramenta complexa que, devido aos riscos e/ou problemas associados à sua execução, exige uma definição de medidas de gestão/avaliação objetivas (Allan, 1992), isto é, que derivam do resultado do trabalho propriamente dito (produtividade) (Rynes *et al.*, 2005) - poderão advir de indicadores observáveis e podem envolver quantidades, prazos, redução de custos, produtividade, reações de clientes ou consumidores, entre outros. Nesta

perspetiva, a medição pode sustentar uma ótica quantitativa, onde apesar de simples e precisa, não tem em conta uma série de fatores como a qualidade do trabalho produzido (Ostroff, *et al.*, 2004). Ou, ao invés, as medidas subjetivas (qualidade, espírito de equipa, entre outras competências comportamentais) que são aquelas que dizem respeito à mensuração do desempenho do colaborador e, que podem ser obtidas através de escalas gráficas, listas de verificação, registo e/ou escalas de incidentes críticos, escalas de escolha forçada, métodos de classificação ou de distribuição forçada, *check-list* comportamentais (Arvey e Murphy, 1998).

Esta primeira fase é basilar para o sucesso do Sistema a implementar, uma vez que todo o conhecimento adquirido previamente, através da análise da envolvente e descrição de funções, permitirá alinhar o instrumento à realidade organizacional em causa. Toda esta análise possibilita o conhecimento dos recursos que a empresa detém e os que necessita para o seu desenvolvimento, e a definição das várias fases constituintes do Sistema assim como os elementos que o constitui. Só a partir deste enquadramento inicial é possível sustentar a validade, a fiabilidade, a facilidade de administração, a adaptação à realidade e conhecer os eventuais custos envolvidos e o tempo despendido para alcançar os resultados pretendidos (Seixo, 2007).

### ***Monitorização e Acompanhamento do Desempenho***

A Monitorização ou Acompanhamento é uma constante ao longo do ciclo do desempenho e tem como finalidade desenvolver o trabalhador e remover eventuais constrangimentos organizacionais que dificultem os seus esforços (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). Todavia, é também nesta etapa do processo que deverão ser definidos alguns aspetos formais:

#### **- Intervenientes**

A GD envolve, geralmente, dois tipos de intervenientes – as chefias e todos os colaboradores. Os primeiros tomam a iniciativa de manter encontros regulares com o

trabalhador para verificar o grau de consecução das tarefas e para o ajudar a construir planos corretivos sempre que necessário – “o acompanhamento deve ser feito de forma hábil, para o colaborador não pensar que se trata de intromissão no seu trabalho ou de controlo apertado das suas tarefas” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010: 433). Por sua vez, os colaboradores, nesta fase do processo, devem procurar ajuda e apoio por parte das suas chefias, integrar o *feedback* como forma de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal ou profissional (Seixo, 2007).

A avaliação deve ser efetuada por quem está mais próximo do colaborador e 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 (Allan, 1992). Atualmente está bastante generalizado o recurso a três fontes de avaliação – o próprio avaliado (autoavaliação), a chefia direta e um segundo nível de chefia. Outros eventuais avaliadores são os colegas, os subordinados ou os clientes, numa abordagem geralmente designada de “360”. No que se refere aos avaliados, tradicionalmente o desempenho era medido de forma individual, porém, a avaliação pode também incidir sobre as equipas que, devido às mudanças no mercado laboral, atualmente são mais frequentes. Estas alterações forçaram as organizações a passar de típicas estruturas fortemente hierarquizadas e diretivas para estruturas mais planas, onde se verifica uma significativa adaptação das formas de organização dos RH, recorrendo cada vez mais à utilização do trabalho de equipa e comunicação permanente entre colaboradores e respetivas chefias (Cacioppe, 1999; Mendibil & McBryde, 2006; Struebing, 1996).

#### - Feedback

Ao manter abertos os canais de comunicação, é possível utilizar uma outra poderosa ferramenta de desenvolvimento: o *feedback*. O *feedback*, assente em valores como a abertura, transparência e integridade, consiste na única forma que o líder tem para verificar se cada

trabalhador tem claro o nível do seu desempenho para corrigir comportamentos não adequados e reforçar aqueles que considera fundamentais para o sucesso (Seixo, 2007). Ou, por outro lado, a monitorização do desempenho do colaborador permite também identificar o que está a correr menos bem e, em conjunto, estabelecer medidas corretivas (Allan, 1992). É fundamental que esta ferramenta seja bem aplicada, defendendo um *feedback específico* – “focado numa situação concreta e nunca genérico e difuso”; *imediato* – “deve ser prestado no momento adequado, para que gere o efeito e as ações desejadas”; *relacionado com o desempenho* – “focado no desempenho do colaborador e não em características pessoais”; *frequente* – “deve ser uma prática corrente”; e *positivo* – “reforçar comportamentos adequados” – ou *construtivo* – “fazer comentários específicos, dar exemplos, sugerir ideias e planos sem afrontar a autoestima do indivíduo” (Seixo, 2007: 55). Apesar deste “papel” que se espera das hierarquias nesta fase, é também de elevada importância o registo de informação e/ou de incidentes relevantes. É difícil, ou quase que impossível, que uma chefia com vários colaboradores se recorde de todos os detalhes e incidências relevantes verificadas ao longo do ciclo do desempenho. O mais comum é que se recorde apenas de factos mais recentes ou aqueles que tiveram um impacto mais negativo e, assim, para evitar este tipo de erros e para não afetar a credibilidade e alimentar perceções de injustiça, é comum realizar o registo da informação (Seixo, 2007).

#### - Timing

A periodicidade da avaliação que se utiliza com mais frequência é anual, mas esta pode ser semestral, trimestral ou mesmo mensal, dependendo das preocupações que estão na base da organização, do método escolhido e do contexto organizacional (Sousa, Sanches Gomes e Duarte, 2006).

Esta fase do sistema implica a definição de alguns elementos cruciais - os membros envolvidos, a periodicidade do processo, entre outros -, mas caracteriza-se sobretudo pela

comunicação permanente e pelo registo de factos relevantes – que evidenciem um comportamento eficiente ou, pelo contrário, que exige melhoria. Assim, a monitorização envolve o conceito de acompanhamento permanente e reforça a ideia de formação contínua, sendo o seu objetivo ajudar a superar as limitações e realizar todo o potencial dos indivíduos.

### ***Avaliação, Feedback e Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento***

Na fase que corresponde à reunião ou entrevista de desempenho, é também crucial a preparação por parte dos avaliados, nomeadamente para a elaboração de uma autoavaliação, que exige reflexão, assim como para a análise de resultados (Seixo, 2007). É a partir deste exercício de observação e análise que se alcança uma consciencialização do que foi alcançado, evitando falsas surpresas ou discussões inúteis. Isto significa que poderá não haver acordo sobre a razão pela qual os resultados não correspondem ao esperado, mas caso o processo de monitorização e acompanhamento tenha sido efetivo ao longo do ciclo, então as razões foram atempadamente diagnosticadas (Kondrasuk, 2011).

A reunião ou entrevista de desempenho deve decorrer num ambiente de comunicação aberta e de elevado controlo de emoções, portanto deve estar “focada nos factos, no saber ouvir, prestando particular atenção ao tom de voz e à linguagem corporal (...) para que não restem dúvidas ou mal entendidos e espírito aberto a diferentes opiniões” (Seixo, 2007: 65). Com o objetivo de alcançar essa descontração e comunicação aberta, é solicitado logo de início a fundamentação da autoavaliação do colaborador, preparada previamente. Só posteriormente o avaliador comenta a autoavaliação, começando por evidenciar os pontos onde existe acordo e, por último, a abordagem aos pontos de desacordo que deve ser realizada com base na informação recolhida (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). Após a comunicação dos resultados finais, devidamente justificados e objetivos, e após conseguido o consenso entre o avaliador e o avaliado, deverão ser definidas e justificadas as competências

a melhorar no novo ciclo e só quando essa fase se encontrar finalizada, o avaliador atribui e fundamenta a notação correspondente ao desempenho objetivamente verificado (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). Encerrada a comunicação dos resultados finais, segue-se a construção de um plano de desenvolvimento individual, preferencialmente baseado em sugestões do colaborador (Kavitha *et al.*, 2010). Este plano deve ser formalizado com base na definição das competências que se pretendem desenvolver e das ações que irão permitir esse desenvolvimento que, por sua vez, podem ser de diferentes naturezas: formação em sala de aula externa à organização; formação realizada com meios próprios; apoio para frequência de cursos académicos; autodesenvolvimento com recurso a novas tecnologias como *e-learning*, *coaching*, e *feedback* durante o desempenho normal das funções (Delargy e Leteny, 2005).

Esta fase resume-se ao encerramento de um ciclo e, em simultâneo, ao relance do seguinte. Pelas suas consequências na atividade organizacional e nos indivíduos, este momento é de grande sensibilidade e por isso exige treino e maturidade por parte de todos os envolvidos. Todavia, transversalmente, as várias fases exigem a intervenção disciplinadora dos intervenientes, nomeadamente o topo da organização que percebe esta ferramenta como indispensável à aprendizagem e desenvolvimento e encara possíveis erros ou imperfeições como oportunidades de melhoria, e a estrutura de RH que deve assumir a responsabilidade de formar e treinar toda a organização no manuseamento desta ferramenta e garantir o rigor, disciplina e objetividade inerentes ao processo.

### ***Perigos associados à Gestão de Desempenho***

A GD propicia o desenvolvimento dos profissionais dentro das organizações e funciona como método para aperfeiçoar o trabalho. Contudo, a sua utilização nem sempre é adequada ou correta, conduzindo a graves enviesamentos. Este instrumento tem sido encarado com insatisfação e muitas vezes é descrito como um registo rotineiro ou um

exercício de preenchimento de formulários e confronto verbal, remetendo a graves situações de *turnover*, frustração e desmotivação (Wilson, 2002).

Dos vários aspetos comentados na literatura que sustentam esta desconfiança e dúvida acerca do processo de GD, é de salientar aqueles mais comuns: tendência para importar sistemas já elaborados e que funcionam noutras empresas (Culbert, 2008); avaliar os colaboradores segundo uma lista pré-definida de características (Culbert, 2008); avaliar com base em aspetos discriminatórios (raça, género ou idade) (Maas e González, 2010); influenciar o avaliador, de forma inapropriada, para alcançar melhores qualificações (Allan, 1992); encarar a GD como uma perda de tempo e não lhe prestar a devida atenção, tornando o instrumento numa inspeção embaraçosa e inútil (Roberts, 1998; Eichel e Bender, 1984; Grote, 1996 citados por Kondrasuk (2011)); não existir correspondência entre os itens pelos quais os indivíduos são avaliados e o seu trabalho (Pettijohn, Pettijohn & Kent, 2001); não estabelecer um compromisso com a AD, conduzindo a uma falta de interesse e de seriedade por parte dos avaliadores e avaliados (Roberts, 1998; Eichel e Bender, 1984; Grote, 1996 citados por Kondrasuk (2011)); considerar a AD como um mecanismo de poder, de dominação ou controlo sobre os colaboradores, remetendo para a deteiorização da eficácia do processo (Roberts, 1998; Stewart & Manz, 1995; Wilson, 1991; Eichel, & Bender, 1984; Grote, 1996, citados por Kondrasuk (2011)); não possuir habilidades suficientes para realizar AD ou não fornecer a formação necessária ao avaliador, conferindo resultados inferiores ao esperado (Roberts, 1998; Wilson, 1991; Fletcher, 2001; Vinson, 1996; Eichel, e Bender, 1984; Grote, 1996, citados por Kondrasuk (2011)); não possuir recursos suficientes para instituir o processo (Roberts, 1998 citado por Kondrasuk, 2011). De entre outros erros/enviesamentos geralmente praticados pelos avaliadores durante o processo de avaliação, é de salientar a *tendência central* – os avaliadores tendem a atribuir as notas intermédias para não prejudicar os seus colaboradores mais fracos e para não serem futuramente prejudicados

por um desempenho elevado; o *efeito de halo* – quando os avaliadores atribuem a mesma nota a fatores distintos por generalizarem o comportamento dos indivíduos em função de determinada característica mais marcante; o *efeito de Projeção* – o avaliador atribui ao avaliado qualidades e defeitos que são seus; poderá existir também uma *memória seletiva e/ou efeito de recenticidade* – a avaliação refere-se apenas aos acontecimentos ou incidentes que ocorrem nos dias que a antecedem. Ainda, a *falta de técnica* – que consiste numa avaliação realizada apenas em função do bom senso do avaliador e não pelo conhecimento e aplicação das técnicas a ela relativas; o *estereótipo* – quando a avaliação é feita em função de um determinado modelo que lhes é atribuído e não em função dos seus comportamentos específicos; outra circunstância tem a ver com a *rotina/fadiga* do avaliador que, por efetuar a avaliação de muitos colaboradores pode não prestar a necessária atenção a cada processo em particular; e, o *efeito de pré-julgamento*, em que o avaliador retém apenas as observações que correspondem a esquemas mentais previamente estabelecidos (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010: 438).

A GD é, acima de tudo, um processo altamente emocional que poderá conduzir a problemas ao nível da subjetividade e imprecisão, sendo que os avaliadores têm geralmente outros propósitos e motivos que vão para além da preocupação de precisão da avaliação (Longenecker, Sims & Gioia, 1987). Por esta razão, é crucial que o avaliador conceda um *feedback* justo e realista ao avaliado ao longo do ano, e procure ajudar a melhorar, focando a avaliação em factos, episódios ou comportamentos observados (Kondrasuk, 2011).

## **Gestão de Desempenho por Competências**

Segundo a finalidade deste projeto e de acordo com as características da organização em estudo e os respetivos resultados pretendidos, o SGD a implementar baseia-se na Gestão por Competências (GPC). Nas abordagens racionalistas predominantes, a competência humana

no trabalho é vista como sendo constituída por um grupo específico de atributos, tais como conhecimento e capacidades usadas no desempenho de determinada tarefa. Segundo Morgan (1988), o conceito de competência implica pensar não só no conhecimento em si, mas também sobre o conhecimento que é requerido num desempenho laboral competente. Desta forma, a competência pode assumir as diferentes formas: conhecimento, atitude e *skills* ou outras características de um indivíduo, sejam motivos, valores, entre outros (Kavitha *et al.*, 2010). Assim, a expressão “competência humana no trabalho” (*human competence at work*) não se refere a todo o conhecimento e capacidades, mas sim ao (conhecimento e capacidades) que os indivíduos utilizam quando estão a trabalhar (Sandberg, 2000: 1). É neste âmbito que David McClelland (1973) conclui que o grau de inteligência do indivíduo não garante o seu sucesso profissional. Ainda, de acordo com o Dicionário de Competências criado pelo casal Spencer em 1993, as competências caracterizam-se como qualidades pessoais e comportamentos capazes de mobilizar conhecimentos técnicos ao serviço da empresa (Spencer & Spencer, 1993). Portanto, são características de uma pessoa que permitem um desempenho profissional eficaz ou superior (Boyatzis, 1982).

As competências transformaram-se num elemento pivô que permite às empresas concentrarem-se nos aspetos essenciais do seu negócio e disporem de um CH flexível, adaptável, inovador e criativo para dar resposta aos desafios da envolvente (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). Estas podem ser tácitas – importantes para a vantagem competitiva, uma vez que são específicas ao contexto e, por isso, de difícil imitação – ou explícitas – mais fáceis de replicar noutros ambientes (competências que se encontram localizadas nos colaboradores ou nos sistemas físicos) (King *et al.* 2011). Além disso, as competências de uma organização poderão diferenciar-se ao nível da tipologia: transversais ou específicas. As primeiras são aquelas passíveis de serem transferidas, pois são adquiridas no âmbito de uma atividade ou de uma disciplina e podem ser exercidas num domínio diferente. As segundas –

específicas - estão diretamente relacionadas com a atividade profissional (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). Existem cinco componentes fundamentais para que um titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências: o saber (que são os conhecimentos), o saber fazer (que se caracteriza pelas habilidades e destrezas), o saber estar (que tem em consideração as atitudes e os interesses), o querer fazer (que consiste na motivação) e o poder fazer (que congrega os meios e recursos necessários para o desempenho de determinados comportamentos) (Ceitil, 2007). Segundo Ceitil (2007) e Boyatzis (1982) para que o indivíduo atinja uma elevada performance é necessária a conjugação de todas estas características.

Cientes da importância de identificar os seus talentos e posicionar a pessoa certa no lugar certo, as empresas procuram meios que permitam medir e confrontar as competências das pessoas com aquelas requeridas para a função que ocupam, orientando as ações necessárias para o alcance dos resultados organizacionais. Qualquer sistema de GDpC, implica a definição do perfil de competências de cada função que por sua vez, deve partir do plano estratégico e dos fatores críticos de sucesso (Rabaglio, 2004 *in* Benetti, *et al.*, 2007). Isto significa que a identificação das competências é feita inicialmente ao nível estratégico da organização para, posteriormente, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional – é, portanto, um processo *top-down* (Rabaglio, 2004 *in* Benetti, *et al.*, 2007). As competências identificadas estarão conseqüentemente interligadas ao sistema de GD da empresa ou a outro sistema de acompanhamento e medição de resultados que possa existir sendo, portanto, a base para a identificação das competências necessárias à organização (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). A partir da definição das competências inerentes a cada nível organizacional, será possível estabelecer um sistema de pontuação para cada competência, identificando o grau na qual a mesma poderá estar presente em cada posto de trabalho. Para a efetiva utilização das competências identificadas a partir do plano

estratégico, é necessário que se tenha um sistema de avaliação ou gestão de desempenho individual, de modo a que, com a comparação das competências requeridas para uma determinada função e aquelas que a pessoa possui, se possa planear o desenvolvimento de cada colaborador (Benetti *et al.*, 2007). Deste modo, a avaliação visa identificar as competências do perfil que se encontram presentes no comportamento do avaliado e as quais precisam de ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Corresponde portanto a uma ferramenta complementar que oferece clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que numa fase seguinte possa ser definido um Plano de Ação ou de Desenvolvimento entre o colaborador e o respetivo supervisor/diretor (Benetti *et al.*, 2007).

Qualquer indivíduo transporta consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, académico e profissional (Freitas, 2001 *in* Benetti, *et al.* 2007), da mesma forma que qualquer função da empresa requer competências específicas que diferem consoante o grau de prioridade e nível de conhecimento exigido. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por uma função com as que o indivíduo possui, ocorre uma das três possibilidades que se segue e que dão origem a um plano de desenvolvimento apropriado: a pessoa está acima daquilo que é exigido pela função (as suas competências superam o que é exigido para a obtenção de um bom desempenho); o indivíduo está alinhado à função (quando as suas competências equivalem às exigidas para o desempenho da função); ou o indivíduo necessita de desenvolver as suas competências, uma vez que estas estão aquém daquelas que a função requer (Benetti, 2007: 185). Deste modo, a GDpC pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos colaboradores e forma de melhorar o desempenho, bem como melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, estimulando por outro lado os colaboradores a assumir a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais (Camara, Guerra e Rodrigues, 2010). Portanto, este processo conduz a uma GRH que sustém a transparência dos programas,

procedimentos e instrumentos de Gestão, para que todos os colaboradores conheçam a estratégia da empresa e os resultados que deles se esperam, bem como as competências que a empresa considera essenciais. A GDpC deverá auxiliar os gerentes e colaboradores no planeamento, na comunicação e no autodesenvolvimento das suas carreiras. Não basta que a organização possua colaboradores talentosos, é fundamental que as estratégias da empresa sejam viabilizadas a partir do uso adequado desses talentos (Seixo, 2007).

## 2. Projeto

### **Caraterização do Setor**

A indústria agroalimentar (IAA), segundo dados da FIPA<sup>4</sup>, inclui produtos cárneos, óleos e gorduras, produtos de padaria, indústria de bebidas, pesca e aquacultura, laticínios, outros produtos alimentares, frutos e produtos hortícolas, cereais e leguminosas, e alimentos compostos para animais. Esta é composta por um número muito diversificado de produtos e setores com a característica comum de transformar as matérias-primas em bens alimentares seguros, para os diversos e diferentes consumidores. É, portanto, uma indústria onde existe uma intensa competição, representando 20% do total da indústria transformadora – de acordo com os dados de 2010 da FIPA, pertencem a esta cerca de 10 500 empresas e 110 mil pessoas. No que respeita à União Europeia a IAA é também considerada a maior, representando 14% do seu total.

Ao longo dos últimos anos a IAA tem conseguido aproveitar as suas especificidades e inovar, concedendo respostas às necessidades e expectativas dos consumidores e da sociedade. Conforme os dados da FIPA, até há 20 anos atrás observava-se um mercado protegido, com pouca concorrência e sem grandes exigências de higiene e segurança, contudo, e

---

<sup>4</sup> Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares, acedido a 09 de Abril de 2014. Disponível em: <http://www.fipa.pt/sector/sector.php?tema=2>.

especialmente a partir dos anos 90, houve a necessidade de se adaptar a um mercado completamente aberto, fazendo ajustes importantes para minimizar os efeitos das atividades no ambiente e, conseqüentemente cumprir a legislação ambiental cada vez mais exigente. Ainda, tornou-se imprescindível introduzir sistemas de garantia de qualidade e segurança dos alimentos, apostando em sistemas de controlo de pontos críticos (HACCP) que, por sua vez, permitiram aperfeiçoar a comunicação com o consumidor, através da prestação de informação no rótulo (Fonte: FIPA<sup>5</sup>).

As organizações de produção geralmente caracterizam-se por estruturas de grande dimensão - são compostas por muitas unidades funcionais, sobretudo ao nível operacional, e um elevado número de níveis hierárquicos (Casaca, 2012). O principal mecanismo de coordenação destas empresas corresponde à estandardização/uniformização dos processos de trabalho e o principal da sua estrutura é a tecnoestrutura (Casaca, 2012) - analistas que concebem, planeiam e asseguram a formação dos operacionais, e que desenvolvem a estandardização dos processos de trabalho (Mintzberg, 1995). Neste sentido, este tipo de organizações funciona de acordo com regras e normas estabelecidas (muito formalizadas) pelo vértice estratégico e pela tecnoestrutura, e assenta numa gestão baseada no planeamento (Casaca, 2012). Independentemente do tipo de setor e atividade de cada organização, todas têm as suas especificidades e, por isso existem diferenças a considerar nos modelos de gestão a adotar. No caso destas IAA, onde a base operacional é bastante significativa, a avaliação, isto é, o ato de medição, é aplicado com mais facilidade, uma vez que o trabalho é formalizado, simples e rotineiro, exige a certificação de qualidade e segurança do produto e possui alguma influência de fatores legais, remetendo para uma maior simplicidade e objetividade no processo avaliativo quando comparado com organizações onde as atividades

---

<sup>5</sup> Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares. Disponível em <http://www.fipa.pt>. [Acesso em: 2014/04/09].

são mais subjetivas e de difícil mensuração. Porém, devido às tarefas desenvolvidas (que acarretam um maior esforço físico e baixo nível de especialização e qualificação e, por isso, desencorajo e aborrecimento) e ao próprio “peso” atribuído ao processo avaliativo, este instrumento tende a gerar algum *stress* e pressão nos colaboradores.

Relativamente às questões de emprego, é indicado pela FIPA<sup>6</sup> que as organizações da IAA entre 2003 e 2010 corroboraram um aumento no número de empregados: em 2003 existiam 8 540 empresas desta indústria em Portugal, com cerca de 104 955 empregados e, em 2010 esses valores eram de 10 513 empresas e 109 585 colaboradores. Segundo os dados ilustrados verifica-se, tal como referido anteriormente, que esta indústria contribui fortemente para a empregabilidade do país, oferecendo milhares ou dezenas de milhares de postos de trabalho. Face às limitações do presente projeto, 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 o setor secundário e, mais especificamente, sobre a IAA.

## **Caraterização da Organização**

Criada em 1985, a Riberalves, S.A. focou-se exclusivamente no setor do bacalhau apenas em 1990. Inicialmente dedicava-se ao comércio por grosso de diversos produtos sendo um armazém do tipo denominado *Cash & Carry*. A primeira unidade foi inaugurada em 1993 em Torres Vedras e, no ano 2002, foi adquirida a *Comimba* (empresa situada na Moita, Distrito de Setúbal), sendo, à época, uma das maiores fábricas do país com cerca de 12.000<sup>m2</sup> de área coberta. O grupo *Riberalves* integra também as empresas Novo Dia (na área do café), a Adegamãe (na área do Enoturismo - turismo do vinho) e a Riberalves Imobiliária (que tal como o nome indica, na área dos imóveis). No entanto, o presente projeto incide

---

<sup>6 6</sup> Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares. Disponível em <http://www.fipa.pt>. [Acesso em: 2014/04/09].

somente na empresa Riberalves - Comércio e Indústria de Produtos Alimentares, S.A. com sede em Torres Vedras. As operações de fabrico, tratamento e manuseamento do pescado são efetuadas nas instalações da empresa, cumprindo na íntegra as normas comunitárias de higiene e qualidade previstas pelo sistema *Hazard and Critical Control Points* (HACCP). O controlo de qualidade rigoroso desta atividade e dos produtos gerados tem um acompanhamento permanente por parte de um gabinete de qualidade interno. A Riberalves, S.A. - organização de grande dimensão (com um volume de negócios superior a 50 milhões de euros) e líder de mercado nacional - pretende manter-se como uma empresa de bacalhau tradicional, nas vertentes seco, semi-seco e, atualmente oferece também produtos na vertente demolido-congelado, diversificando deste modo a gama de oferta.

Para uma melhor cobertura do território nacional e uma maior rapidez de resposta, satisfazendo atempadamente os seus clientes, a Riberalves, S.A. possui dois armazéns de distribuição: na Guia – Albufeira, para cobertura da zona Sul e interior Alentejano, e na Maia para cobertura da zona Norte. No entanto, é a partir da sede em Torres Vedras que é coordenada toda a atividade do Grupo e feita a cobertura nacional a nível da grande distribuição. A empresa caracteriza-se pela sua estrutura burocrática-mecanicista - 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 (ver anexo 1). Devido às infraestruturas disponíveis, ao elevado profissionalismo dos meios humanos empregues e ao *know-how* (saber fazer) acumulado ao longo de cerca de duas décadas, foi possível atingir a liderança do mercado de bacalhau em Portugal. No que refere às práticas de GRH, a organização detém práticas informais e assentes na ótica administrativa (processamento salarial, questões legais, elaboração e cessação de contratos, entre outros), com impacto a curto prazo. As principais razões que nos parece evidentes para esta

informalidade tem que ver com a falta de recursos e também pelo facto de esta ser uma atividade muito específica na região. A Indústria do Bacalhau e, mais concretamente a empresa Riberalves, S.A, recruta indivíduos que dificilmente abandonam a organização devido à escassa oferta de emprego na zona e à especificidade das suas tarefas. Por estes motivos, a Riberalves, S.A. não atribuiu prioridade ao desenvolvimento de um SGD que promovesse e estimulasse maior motivação e compromisso organizacional. Além disso, ao nível da assiduidade e pontualidade, a empresa concede um prémio consoante os dias e horas de trabalho efetuados, com o objetivo de reduzir o número de faltas dos trabalhadores (taxa de absentismo) e, conseqüentemente aumentar o compromisso com a organização, a força de trabalho e produtividade.

No momento atual surge a pertinência de desenvolver um SGD a respeito das alterações e evidências de crescimento da organização. A implementação deste Sistema envolveu a passagem por diferentes fases para alcançar a conformidade com o contexto em que se insere. Antes de desenvolver e definir as características do Sistema propriamente dito, foram realizadas a ADF e entrevistas aos colaboradores com o objetivo de conhecer a CO e as atividades e principais responsabilidades de cada grupo funcional – *Fase Preparatória*. Através deste conhecimento aprofundado foi possível verificar a ausência da definição de objetivos para cada departamento e, por essa razão, o Sistema a implementar baseia-se numa GPC. Nesta fase que corresponde à *Conceção do SGD*, foram definidas as competências necessárias para o desempenho das diferentes funções e a sua respetiva ponderação. Todo este conhecimento detalhado de cada grupo funcional permitiu a criação dos respetivos formulários de GD - que inclui um Plano de Desenvolvimento -, assim como das fichas de incidentes críticos e de recurso. Com o objetivo de formalizar todo o processo, foi realizado um Regulamento - que, evidentemente explica todo o funcionamento do Sistema e as suas especificidades -, e também uma apresentação em *PowerPoint* - com a finalidade de dar a

conhecer aos colaboradores o SGD concebido. Todas estas etapas que compõem o projeto encontram-se descritas e debatidas nos capítulos que se seguem.

## **Resultados da Fase Preparatória**

Primitivamente foi realizada uma reunião com o diretor administrativo para efetuar uma análise das funções existentes nos diversos departamentos, onde se enquadram os colaboradores. A fim de realizar esta ADF e de compreender a envolvente geral e a CO, optou-se por utilizar o método de Observação Participante que, segundo Uma Sekaran (2003) se caracteriza pela participação do investigador na vida do grupo a ser estudado, isto é, o investigador é integrado no ambiente de pesquisa e torna-se parte da equipa de trabalho – *“Here, the researcher enters the organization or the research setting, and becomes a part of the work team”* (Sekaran, 2003: 252). Segundo Boutin *et al.* (2008), esta técnica permite recolher dados aos quais um observador exterior não teria acesso, inclusive analisar o que é *não-verbal*, e integrar-se progressivamente nas atividades das pessoas que vivem nesse meio social (Boutin *et al.* (2008). A escolha desta técnica deve-se sobretudo ao facto de os resultados recolhidos terem um cariz qualitativo ou interpretativo – *“Action research is empirical, though the collected data is typically qualitative and interpretative”* (Baskerville, 1999), mas também por ser um método importante, sendo que aquilo que as pessoas dizem fazer e aquilo que por vezes fazem, nem sempre é coincidente. Assim, durante algumas semanas tive a oportunidade de acompanhar as atividades de cada departamento da organização para assim adquirir um conhecimento das tarefas inerentes a cada função, as rotinas de trabalho e relações hierárquicas formais e informais. A ADF iniciou-se na área de produção - constituída pelos operacionais e respetivas chefias – e, posteriormente, prosseguiu-se para os diferentes departamentos na área administrativa. Evidentemente, foi possível verificar alguma distinção na constituição e nas condições de ambas as áreas, uma

vez que a primeira – produção – carece de esforços físicos e manuais e por sua vez, a área administrativa exige o desenvolvimento de competências mais intelectuais.

A partir deste conhecimento mais próximo, confirmou-se a inexistência de qualquer tipo de análise e descrição de funções, no entanto, mesmo não havendo um descritivo formalizado, existe uma clara percepção das tarefas, responsabilidades, exigências e objetivos inerentes a cada função. Segundo esta noção, a Riberalves, S.A. defende aquilo a que os autores Allred, Snow e Miles (1996) designam de “Estrutura Funcional” e que corresponde a organizações que são reconhecidas pelos seus departamentos que se encontram numa única “função” ou objetivo. Isto é, uma estrutura funcional oferece aos seus funcionários, bem como aos seus departamentos, um objetivo claro para o seu trabalho, portanto, dentro de um departamento de *marketing*, os colaboradores sabem que o seu trabalho é o *marketing* e, como resultado, podem concentrar-se em melhorar a sua função e até mesmo especializar-se dentro dessa área (Allred, Snow e Miles, 1996).

Para além da participação ativa nas atividades da empresa foram realizadas entrevistas semiestruturadas<sup>7</sup> que, de um modo geral, não corresponderam exatamente ao que estava previsto inicialmente, devido a alguma informalidade ou conhecimento já adquirido (por parte do entrevistador) relativamente à função. Para construção do guião da entrevista (anexo 2) foram tidos em conta alguns questionários já desenvolvidos e a reflexão dos elementos apontados na literatura revista. Este incluiu as bases necessárias à construção dos descritivos de funções: atividades e responsabilidades que compõem a função, frequência com que as mesmas são desenvolvidas, requisitos, conhecimentos, competências e aptidões inerentes, condições de trabalho (Stybel, 2010). O objetivo desta técnica consistiu em recolher o

---

<sup>7</sup> Carateriza-se por não ser inteiramente aberta, mas também por não ser conduzida por muitas questões pré-estabelecidas. A mesma baseia-se apenas em poucas questões-guias (quase sempre abertas). Durante a realização da entrevista é possível a introdução de outras questões que surgem com o decorrer da conversa e consoante o tipo de informações que se pretende obter (Colognese e Mélo, 1998 *in* Cedro, 2011).

máximo de informação disponível acerca das funções desempenhadas pelos colaboradores, tornando possível obter um contacto mais direto e focalizado, assim como aprofundar elementos relacionados com a ligação de cada um à organização. Após realizada esta técnica de recolha de informação, deu-se por finalizada a ADF que posteriormente foi confirmada, completada e/ou retificada pelos respetivos superiores hierárquicos. A título exemplificativo junta-se o resultado final de uma das áreas de trabalho (anexo 3).

Numa fase posterior à ADF, para que se procedesse a uma seleção coerente das competências necessárias para o desempenho de cada área funcional, realizou-se uma reunião de diretores (de cada departamento e diretor executivo) onde foi distribuída uma tabela com os respetivos fatores de desempenho (anexo 5), e cada um definiu o nível requerido de cada competência para a respetiva função. Com base nesse quadro foram selecionadas as competências que obtiveram um maior número de escolhas, dando origem à definição das competências transversais e específicas por área funcional (anexo 4). Seguidamente realizou-se uma nova reunião com o objetivo de que todos os diretores atribuíssem uma ponderação às competências selecionadas para que, posteriormente, fosse possível efetuar a avaliação e gestão das competências de cada um dos seus colaboradores. Foi com base nesta definição de fatores de desempenho assim como, e sobretudo, a partir da observação direta e realização das entrevistas, que foram retiradas algumas conclusões que, conseqüentemente permitiram obter um melhor conhecimento para o planeamento e conceção do SGD.

No decorrer das atividades diárias da empresa, é passível de verificar uma CO fortemente implementada: praticamente todos os colaboradores demonstram respeito, admiração e proximidade com os elementos da Direção; a Direção é constituída pelos membros que criaram as bases da empresa; de um modo geral, os colaboradores sentem orgulho de fazer parte da organização, e esta é uma das razões para que muitos refiram com grande entusiasmo que têm acompanhado o crescimento da empresa e que permanecem na

mesma há muitos anos; a maioria, sobretudo os que subsistem em posições hierárquicas superiores (como é o caso dos departamentos de contabilidade, GRH, importação e exportação, e *marketing*) sentem-se parte integrante da organização e por isso dedicam-se vincadamente, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável; adicionalmente a forte coesão permite desenvolver competências no que se refere ao trabalho em equipa e entreajuda, o que se reflete nos comportamentos/attitudes do quotidiano: no início do dia de trabalho, todos os colaboradores se cumprimentam com um aperto de mão, inclusive as senhoras; os elementos da Direção conhecem os colaboradores e demonstram preocupação com o bem-estar dos mesmos e respetivas famílias, assim como também depositam uma grande confiança nos funcionários em geral, e particularmente nos responsáveis pelos diversos setores, o que se traduz em vários níveis de motivação e um ambiente de bem-estar generalizado.

A este respeito torna-se relevante mencionar certos comentários feitos por alguns colaboradores no âmbito de conversas informais e Análise e Descrição de Funções que, seguramente, evidenciam as conclusões referidas anteriormente: “Todos os dias venho trabalhar bem-disposta e com vontade”, “adoro o que faço”, “aqui existe um bom ambiente, damos-nos todos minimamente bem, e tentamos ajudar”, “uma vez que lidamos todos os dias uns com os outros, é importante metermos para trás das costas pequenos problemas ou atritos e zelarmos pelo bem-estar de todos e sobretudo da empresa”. Estes comentários, que caracterizam especialmente os colaboradores que constituem o suporte organizacional, demonstram a existência de afinidade com a organização e com os demais colegas. Os colaboradores, nomeadamente os que pertencem a posições hierárquicas superiores, muitas vezes disponibilizam o seu tempo extralaboral para desenvolver trabalho, para realizar formação que considere útil, ou até mesmo para dar apoio aos colegas se existir essa necessidade. Apesar de conscientes das suas funções e das respetivas tarefas, se por algum

motivo as terminam mais cedo, ou se por alguma razão houver a necessidade de redefinir prioridades e há trabalho acrescido noutra setor, os trabalhadores disponibilizam-se para dar apoio na execução de outras funções - flexibilidade nas tarefas realizadas. Ainda no que se refere ao ambiente da empresa, verifica-se que todos os colaboradores se cruzam e trocam entre si conversas, partilham experiências e vivências. Todos almoçam no mesmo refeitório e, em regra, proporciona-se um tempo de convívio depois do almoço. Esta convivência provém da CO na qual vão sendo também socializados os novos colaboradores. No que respeita ao ambiente externo, a Riberalves, S.A. é conhecida para além dos seus clientes, e a sua divulgação é feita a partir de referências positivas relativamente aos serviços prestados e à qualidade do produto. Devido à pouca oferta de emprego na região, a empresa recebe uma grande quantidade de candidaturas espontâneas para eventuais vagas de trabalho, nomeadamente na área de produção, sendo esta uma atividade que não requer elevadas habilitações.

Após esta caracterização e um conhecimento mais próximo da empresa, e tendo por base os seus anos de vida, é possível justificar a sua vivência numa fase a que Ichak Adizes (2001) designa de “Plenitude” (Adizes, 2001: 61). Segundo o ciclo de vida das organizações, o autor considera que nesta fase a empresa atinge um “equilíbrio de autocontrolo e de flexibilidade” (Adizes, 2001: 61). Alcançar esta fase do seu ciclo de vida não pressupõe que tenha chegado ao seu destino final, pelo contrário, o seu processo de crescimento continua. Portanto, tal como outras empresas, a Riberalves, S.A. possui sistemas e estrutura organizacional funcionais, capazes de, concomitantemente, manter o crescimento de vendas e alavancar a lucratividade (Adizes, 2001).

## **Conceção do Sistema de Gestão de Desempenho**

O Sistema a implementar tem como principal objetivo verificar e gerenciar o *gap* de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-

lo. O propósito consiste em aproximar, ao máximo, as competências existentes e aquelas necessárias para atingir uma melhor performance organizacional, através do progresso e desenvolvimento do(s) colaborador(es). Uma das questões que mais preocupa a Direção prende-se com o “peso” associado à avaliação, sendo que o ato de avaliar sobrecarrega muitas vezes a questão da punição, podendo conduzir a algum desconforto ou desconfiança por parte do avaliado. Deste modo, pretende-se esclarecer desde o início que, apesar de avaliativo, o processo a implementar será sustentado sobretudo pela vertente de desenvolvimento, em que a sua principal finalidade é verificar as competências que necessitam de ser mais trabalhadas e desenvolvidas. Ainda, como forma de aligeirar o “peso” associado a este tipo de instrumentos, o sistema terá como designação *Ribertrena* – termo que surge a partir da junção de Riberalves com “trena”, que significa “fita métrica”, e que portanto está associado ao ato de medição, sendo esta a finalidade do sistema – medir os comportamentos e competências dos colaboradores para posteriormente os ajustar às necessidades da função desempenhada. O objetivo de denominar este instrumento deve-se sobretudo ao fato da maioria dos trabalhadores encarar este tipo de procedimentos como algo abstrato mas, contrariamente, o nosso objetivo é torna-lo em algo mais prático e particular à organização. O *Ribertrena* procura, através de uma linguagem simples e adequada às especificidades da empresa e do seu CH, verificar o que existe na atualidade e o que é necessário existir num futuro próximo, para obter os resultados pretendidos. É a partir desta elucidação que se procura realizar uma pequena apresentação do sistema à Direção e aos restantes colaboradores, através de um *Powerpoint* (anexo 6). Implementar o processo por si só não é uma tarefa fácil porque significa uma “correção” à personalidade organizacional, portanto é requerida muita determinação, disciplina e, sobretudo, uma comunicação positiva onde se encontrem realçadas as vantagens para todos os envolvidos. Deste modo, e de forma a harmonizar a implementação deste novo instrumento, serão realizadas algumas ações como

uma sessão de apresentação nos auditórios da empresa, para proceder à explicação do modelo aos colaboradores; um projeto-piloto para compreender as necessidades e constrangimentos possíveis de ocorrer; a monitorização da avaliação e acompanhamento do colaborador para o focar no desempenho esperado.

### ***Análise dos documentos concebidos para Implementação do SGD***

No que se refere à documentação criada, foi elaborado um *Regulamento* (anexo 7) com a finalidade de formalizar todo o processo e de demonstrar o funcionamento desta nova ferramenta (com base nos formulários a preencher): nomeadamente quem são os intervenientes, qual a periodicidade e as diferentes fases integrantes, as suas finalidades, o acesso ao recurso e por fim, mas não menos importante, a questão da aprovação e reformulação do documento. Ainda, de acordo com a revisão bibliográfica realizada no âmbito da GPC, foram produzidos outros elementos de carácter prático, nomeadamente: *ficha de seleção de competências* (anexo 4) que pretende dar a conhecer aos colaboradores os fatores de desempenho pelos quais estes serão avaliados, e em que consistem. Numa outra fase, foi realizado um documento onde se encontram enunciadas as competências exigidas por cada grupo funcional e a *pontuação* de cada uma, conforme a importância para o desempenho da respetiva função. Já numa fase de monitorização, é solicitado às chefias diretas que mencionem e descrevam possíveis incidentes críticos e, para tal, foi criada uma *ficha de incidentes* (anexo 8) onde serão registados acontecimentos positivos e negativos que poderão ser relevantes para a GD. No que se refere à avaliação propriamente dita, foram desenvolvidos formulários consoante a função desenvolvida. Cada formulário contém competências transversais - que abrangem todos os colaboradores da organização -, e competências específicas - que diferem consoante a função desempenhada -, logo os formulários são distintos quando as tarefas e/ou responsabilidades de cada indivíduo também diferem. O formulário a entregar aos colaboradores para autoavaliação, assim como aquele que

é entregue ao supervisor e/ou diretor para avaliação foram construídos a partir de um modelo criado em 2010, que não foi aplicado e que, neste momento, se encontra bastante desatualizado. O mesmo pretendia avaliar apenas algumas competências transversais, e por essa razão, não fazia qualquer distinção consoante os diferentes grupos funcionais. Por sua vez, o modelo de GD proposto, terá em conta as competências intrínsecas a cada grupo funcional e por isso serão considerados os fatores de desempenho que a respetiva função exige para obtenção de um trabalho adequado.

Estes formulários são constituídos por três alíneas (uma bastante positiva, outra que possui uma classificação razoável e, por fim, uma outra alínea que se caracteriza por uma ponderação menos positiva). Esta constituição foi acordada numa reunião entre os diretores dos diversos departamentos que, simultaneamente, apreciaram e analisaram os parâmetros avaliativos (as três avaliações possíveis de cada competência) que foram retificados em conjunto antes da aprovação final. A principal razão para este número de alíneas deve-se sobretudo à dimensão do formulário que, com mais itens poderia tornar-se aborrecido, fazendo com que os indivíduos atribuíssem determinada resposta sem qualquer motivo, sentido ou argumento. Em ambos os formulários, cada uma das respostas corresponde a um valor definido pelos Diretores - a alínea mais positiva corresponderá ao valor da pontuação a multiplicar por 1; a alínea com classificação razoável terá uma multiplicação por 0,6; e a alínea menos positiva por 0,2 – e existem questões finais de resposta aberta no âmbito do desenvolvimento e aprendizagem futura onde serão registados os motivos e sugestões de ações de formação ou outras práticas para melhorar o desempenho do colaborador (anexo 9).

Seguidamente deverá ser preenchida uma *Ficha de Gestão de Desempenho Final* onde os resultados dos diferentes avaliadores serão associados e, com o colaborador, será definida a pontuação final. Porém, caso não haja consenso entre o avaliador e avaliado, será cedida ao funcionário a oportunidade de pedido de recurso (anexo 11) para prestar eventuais

argumentos. Esta reunião implica simultaneamente a definição de um Plano de Desenvolvimento (anexo 10) onde, para além da justificação da pontuação atribuída, são também definidas as áreas a desenvolver e respetivas necessidades de formação. Relativamente ao documento que procede a fase de GD, e que corresponde a um *questionário de apreciação* (anexo 12), pretende-se conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com o *Ribertrena* e analisar possíveis enviesamentos, assim como algumas sugestões para sua melhoria. Todos estes elementos estarão disponíveis para consulta no Departamento Administrativo, embora aquando do momento de avaliação, serão distribuídos aos respetivos colaboradores.

## Considerações Finais

O desenvolvimento do presente projeto permitiu verificar a pertinência da premissa de que o mesmo sistema não é apropriado para todas as organizações. A partir de uma análise detalhada das especificidades da empresa e das suas práticas, foi possível compreender que, independentemente da perfeição e boa execução do Sistema, se este não for adaptável, exequível e aceite pelos intervenientes do processo, será objeto de enviesamentos e insucesso.

As características da Riberalves, S.A., nomeadamente a sua estrutura hierárquica e as especificidades do seu CH, exigiram algumas particularidades na definição e conceção do Sistema. A estrutura do mesmo tem como principal função tornar o processo de GD objetivo, que possa ser implementado, independentemente de quem o realize, e consiga alcançar resultados que possam servir de base para a tomada de decisão. Outro ponto relevante é a possibilidade de comparar os desempenhos alcançados, dando a conhecer os melhores resultados, e associá-los às práticas que os originaram. Deste modo, estas práticas serão disseminadas para gerar aprendizagem e novos hábitos e comportamentos noutros colaboradores.

No decorrer do projeto verificaram-se algumas limitações, nomeadamente de tempo, que por sua vez não foi suficiente para verificar a forma como o instrumento foi implementado, como decorre o seu funcionamento e que aspetos poderão ser aperfeiçoados. Esta fase permitiria uma análise bastante determinante para o presente projeto, dando a conhecer os resultados de todo o trabalho desenvolvido.

## Referências Bibliográficas

- Adizes, I. (2001). *Os ciclos de vida das organizações*. Editora Thomson Pioneira, pp.65.
- Allan, P. (1992). Avoiding Common Pitfalls in Performance Appraisal. *Industrial Management*, 34, 6, pp.30-32.
- Allred, B. B., Snow, C.C., e Miles, R. E. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive* Vol.10, No.4.
- Arvey, R e Murphy, R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, v.49, n.1, pp-141-168.
- Bae, Eul-Kyo (2006). Major Elements and Issues in Performance Management System: A Literature Review, em *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD)*. Columbus, pp.1430-1437.
- Baskerville, Richard L. (1999). *Investigating Information Systems with Action Research*. Communications of the Association for Information Systems. v.2, Article 19.
- Benetti, K., Girardi, D., Dalmau, M., Melo, P. e Parrino, M. (2007). Avaliação de Desempenho por Competências: A realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, v.9, n.19, pp.179-198.
- Boutin, G., Goyette, G., Lessard-Hérbert, M. (2008). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. 3<sup>a</sup> Ed. – Instituto Piaget.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Ed. John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- Cacioppe, R. (1999). Using Te-am - individual rewar and recognition strategies to drive organizational sucess. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20, pp. 322.
- Camara, P.B., Guerra, P.B., e Rodrigues, J.V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

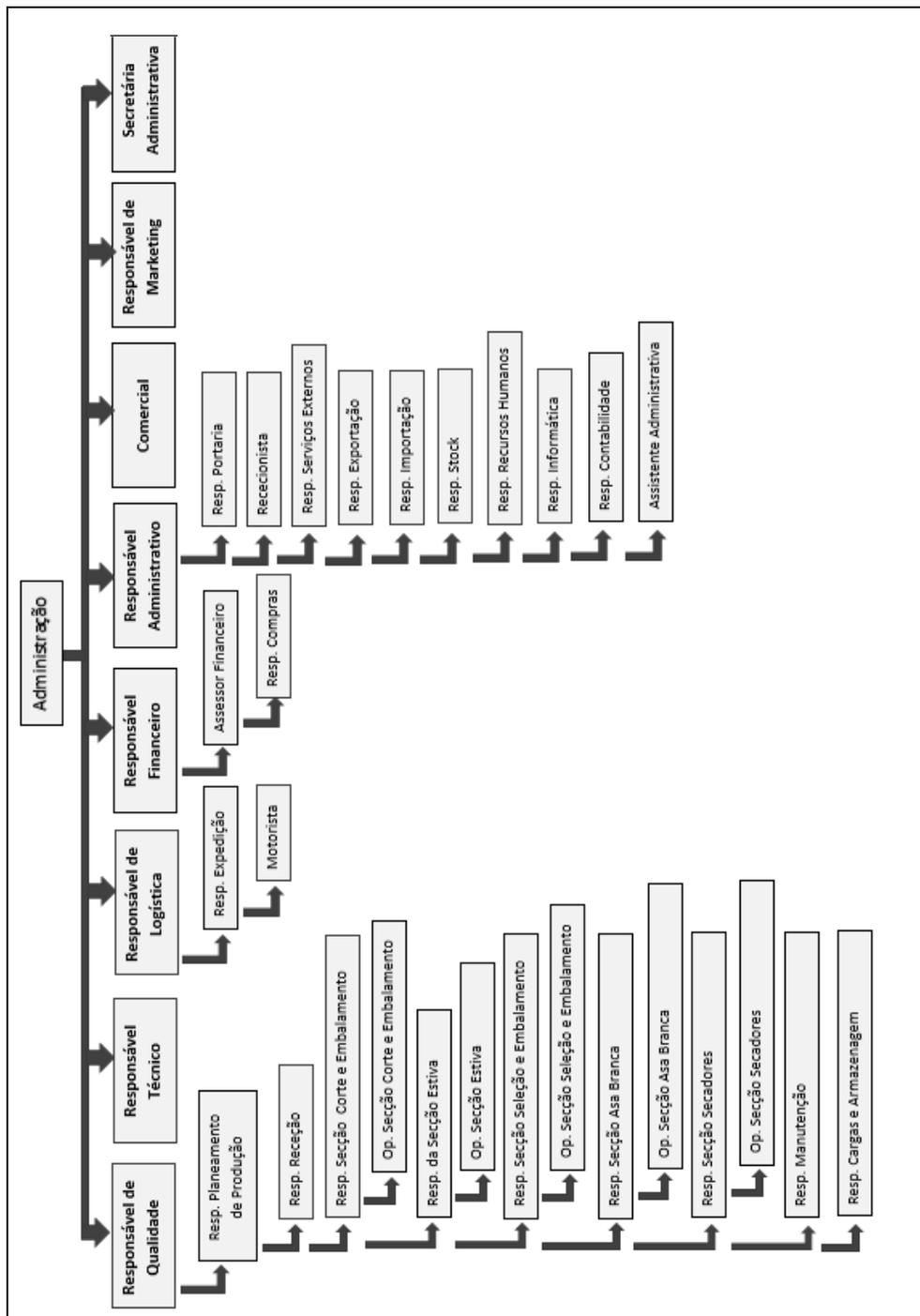
- Casaca, S. F. (2012). Flexibilidade, trabalho e emprego - ensaio de conceptualização [Em linha]. *Working Paper SOCIUS*, nº 10/2005, ISEG- UTL. Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp200510.pdf>
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Cedro, M. (2011). *Pesquisa social e fontes orais: particularidades da entrevista como procedimento metodológico qualitativo*. Revista Perspetivas Sociais. Ano 1. N.1, pp.125-135.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cornelius, E. Schmidt, F. e Carron, T. (1984). Job classification approaches and implementation of validity generalization results. *Personnel Psychology*, 37, pp. 247-260.
- Culbert, S. A. (2008). Get rid of performance review! *The Wall Street Journal*.
- Delargy, K. e Leteney, F. (2005). Managing competencies during times of change. *Knowledge Management Review*, 8, 1, pp.12-15.
- Gonçalves, F. e Alves, M. J. (2012). *Código do Trabalho*, 28ªEd. Almedina.
- Harvey, R. J. e Wilson, M. A. (2000). Yes Virginia, there is an objective reality in job analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.829-854.
- Kavitha, S.F., Manicka, V. S. P. e Murugadoss, S. (2010). An Empirical study on Employee Core Competencies. A Proven Tool for an Organization's Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 2, No.8.
- King, A. W., Fowler, S. W. e Zeithaml, C. P. (2011). Managing Organizational Competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No.2, pp.95-106.
- Kondrasuk, J. N (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics*, vol.12, 1, pp.57-71.

- Kovács, I. (2006). *As novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho* [Em linha]. *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº 52, pp.41-63. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>. [Acesso em 31/03/2014].
- Longenecker, C.O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of Employee Appraisal. *The Academy of Management Executive*, pp.183-193.
- Maas, V.S e González, R.T. (2010). Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination. *Journal of Business Ethics*, Forthcoming.
- Madureira, C. e Rodrigues, M. (2011). *A Avaliação de Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa – Desafios e Limitações do SIADAP*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, pp.1-14.
- Mendes, J. e Saramento, M (s/d). *Gestão do desempenho a partir das competências*. Proelium – Revista da Academia Militar.
- Mendibil, K., & McBryde, J. (2006). Factors that affect the design and implementation of team-based performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 118-142.
- Mintzberg, Henry (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote. Lisboa, pp.329-493.
- Morgan, G. (1988). *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Atwater, L.E., & Feinberg, B.J. (2004). Understanding self-other agreement: a look at rater characteristics, context and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.

- Oliveira, C. (2011). *O processo de planeamento numa organização sem fins lucrativos* [Em linha]. ISLA. Disponível em: [http://www.cm-cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/ag21planeamento\\_-\\_cascais\\_aula\\_2.pdf](http://www.cm-cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/ag21planeamento_-_cascais_aula_2.pdf). [Acesso em: 31/03/2014].
- Pettijohn, L. R. P. S., Pettijohn, C. E., & Kent, J. L. (2001). Performance Appraisals: usage, criteria and observation. *Journal of Management Development*, pp.754-771.
- Praguer, I. g., Moran, G. e Sanchez, J. (1996). Job analysis of felony assistant public defenders: the most important tasks and the most useful knowledge, skills and abilities. *Psychology, Crime & Law*, 3, pp.37-49.
- Rynes, S. Gerhart, B. e Parks, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, v.56, n. 1, pp. 571-600.
- Sabeen, Z., e 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, pp.185-219.
- Sacket, P., Cornelius, E. e Carron, T. (1981). A comparasion of global judgment vs. Task oriented approaches to job classification. *Personnel Psychology*, 34, pp.791-804.
- Sanchez, J. e Levine, E. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *Annual Review of Psychology*, 63, pp.397-425.
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.1, pp.9-25.
- Schneider, B. e Konz, A. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28, 1, pp.51-63.
- Seixo, J. (2007). *Gestão de Desempenho*. Lisboa: LIDEL.
- Siddique, C. M. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), pp.219-244.

- Sousa, M. J., Sanches, P. G., Gomes, J., & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL.
- Spencer, L.M. e Spencer, S.M (1993). *Competence at work – Models for superior performance*. Ed: Wiley & Sons, Nova Iorque.
- Struebing, L. (1996). Research shows rewarding individual goals can hinder team success. *Quality progress*, Vol. 29, pp.17-18.
- Stybel, L. (2010). Managing the inner contradictions of job descriptions: a technique for use in recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, pp. 105-110.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach*, 4.<sup>a</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Wilson, F. (2002). Dilemmas of appraisal. *European Management Journal*, Vol. 20, n. 6, pp. 620-629.

# ANEXO 1- Organograma da Empresa



# ANEXOS

## ANEXO 2 – Guião da Entrevista de Análise e Descrição de Funções

### Guião de Entrevista de Análise e Descrição de Funções

#### Descrição da Função

1. O que faz no seu posto de trabalho?
2. Como faz?
  - 2.1.Utiliza equipamentos ou materiais?
    - 2.1.1. Quais?
3. Quando é feito? (diariamente, ocasionalmente, semanalmente, mensalmente)

#### Especificação da Função

4. Qual o nível de instrução mínimo que considera necessário para o exercício satisfatório da função?
5. Que conhecimentos considera necessários para a realização deste trabalho?
6. Qual o tempo mínimo de experiência que alguém com nível de instrução indicado necessita para desempenhar satisfatoriamente as tarefas da função?
  - 6.1. Seria necessária experiência prévia noutras funções?
7. Existe alguém a supervisionar o seu trabalho?
  - 7.1.Como é feita essa supervisão?
8. Quais as decisões que necessita de tomar no desempenho da sua função?
9. Que fatores, no seu ambiente de trabalho, interferem na execução de tarefas?
10. Descreva as condições (agradáveis e desagradáveis) para desempenhar o seu trabalho. (Exemplo: ruídos, temperatura, odores, iluminação, etc.)
11. Qual o maior e menor esforço exigidos na sua função? Especifique. (Exemplo: carga pesos, esforço visual, esforço mental, etc.)

#### Questões de carácter pessoal

12. É supervisor (direto) do trabalho de outros funcionários?
  - 12.1. Indique a função e o número de funcionários supervisionados.
13. Quantas pessoas exercem a sua função na empresa?
14. Considera existirem possibilidades de crescimento dentro da empresa?
15. O que representa esta empresa para si?
16. Tem sugestões para melhorar a qualidade de trabalho da empresa?

## ANEXO 3 – Formulário de Análise e Descrição de Funções (Exemplificativo)

### Formulário de Análise e Descrição de Funções

Nome do Colaborador	Designação da Função
Vários titulares	<b>Operadores da Secção Corte e Embalamento</b>

Principais Atribuições e Responsabilidades	
Funções e Tarefas	Periodicidade
» Conhecer os produtos a cortar;	Diariamente
» Conhecer os defeitos admissíveis para cada produto;	Diariamente
» Conhecer e cumprir as regras de segurança de equipamento de corte;	Diariamente
» Conhecer produtos de rotular;	Diariamente
» Proceder à rotulagem dos produtos conforme as suas características;	Diariamente
» Cumprir as regras estabelecidas de higiene e segurança alimentar;	Diariamente
» Cortar e embalar o produto segundo os pedidos existentes (Tipos de bacalhau: crescido, graúdo, corrente; Corte: lombo, posta, rabo, caras, desfiado, inteiro, para caldeirada).	Diariamente

Conhecimentos, Qualificações e Experiência Profissional	
Nível de Escolaridade	Escolaridade mínima obrigatória
Conhecimentos em línguas estrangeiras	Não Aplicável
Experiência Profissional	Experiência mínima de 6 meses em funções similares
Requisitos Mínimos	Formação em Higiene e Segurança Alimentar; Formação em Sistemas de HACCP.

Perfil de Competências, Capacidades e Aptidões	
Competências Transversais	
Ética Empresarial; Alinhamento Organizacional; Visão estratégica; Relacionamento interpessoal; Responsabilidade e compromisso; Produtividade; Atualização e aperfeiçoamento; Pontualidade e assiduidade; Otimização de recursos; Orientação para a segurança.	

Competências Específicas
Trabalho em equipa e cooperação; Cumprimento de prazos; Gerir multitarefas e prioridades; Tolerância à pressão e contrariedades; Planeamento, coordenação e gestão de recursos; Orientação para clientes e resultados; Agilidade e rapidez; Análise e resolução de problemas.

Condições de Trabalho e/ou Perigos Associados
Exposição a temperaturas baixas; exposição a ruídos; trabalho realizado sobretudo com máquinas que exigem especial cuidado, riscos derivados da posição incorreta.

Materiais e Equipamentos necessários para a execução da(s) tarefa(s)
Máquinas, sacos, cuvetes, caixas, luvas, toca, uniforme (camisola, calças, colete), auscultadores.

Política de Substituição
-

Dependência
Responsável pela Secção de Corte Embalamento

Trabalhadores Adstritos
Colaboradores a desempenhar a função
Vários

Validação	
<b>Chefia Direta ou Superior</b>	
<b>Data de Validação</b>	___/___/___
<b>Observações:</b>	
<b>Data da última Revisão</b>	___/___/___

## ANEXO 4 – Definição dos Fatores de Desempenho

Segue-se a definição das Competências Transversais e Específicas delineadas pelos Diretores dos respetivos Departamentos:

### Competências Transversais

#### **1. Etica Empresarial**

Capacidade de defender e praticar os princípios morais e as regras do bem proceder, instituídas pela organização.

#### **2. Alinhamento Organizacional**

Capacidade de se integrar na envolvente organizacional; capacidade para se identificar com os valores defendidos pela empresa; capacidade para verificar a importância da sua prestação na empresa, isto é, tem consciência da sua utilidade para o bom funcionamento da mesma e, consequentemente para o sucesso organizacional.

#### **3. Visão Estratégica**

Tem conhecimento e analisa a evolução do ambiente interno e externo para conseguir antecipar possíveis acontecimentos e/ou prevenir situações menos positivas para a organização.

#### **4. Relacionamento interpessoal**

Capacidade para conviver, comunicar e relacionar com outros elementos que pertencem à organização, assim como elementos que embora sejam externos à mesma, estabelecem contactos direta ou indiretamente. Esta competência é verificada através da prática de alguns valores como a confiança, simpatia, respeito e empatia entre as pessoas envolvidas.

#### **5. Responsabilidade e Compromisso**

Capacidade de cumprir com a responsabilidade estabelecida para a sua função; não hesitar e estar preparado para assumir outras responsabilidades; capacidade para integrar o contributo das suas funções no sentido da missão e valores da unidade.

#### **6. Produtividade**

A quantidade e a qualidade do trabalho executado e o tempo gasto para realizá-lo em relação ao que é esperado para a função que o colaborador desempenha.

#### **7. Atualização e Aperfeiçoamento**

Capacidade para melhorar os seus comportamentos e atualizar os seus conhecimentos relativamente à função desempenhada.

#### **8. Pontualidade e Assiduidade**

Capacidade de frequentar o local de trabalho durante o período de horas estipulado, sem atrasos e, consequentemente, sem perturbar o decorrer da atividade laboral.

#### **9. Otimização dos recursos**

Capacidade para gerir os recursos disponíveis, otimizando-os através da melhoria e racionalização dos processos e redução de custos.

#### **10. Orientação para a segurança**

Capacidade para integrar na sua função o cumprimento de normas de segurança, higiene e saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e ambientais.

### Competências Específicas

#### **11. Influência e Liderança**

Capacidade de ser consciente do valor da sua equipa e de investir em recursos que permitam transmitir o seu conhecimento e experiência a estes e aos restantes colegas; capacidade para apoiar o desenvolvimento das áreas mais frágeis de desempenho da sua equipa e colegas, e identificar as necessidades de formação da sua equipa.

#### **12. Trabalho em equipa e cooperação**

Capacidade de estimular a colaboração ativa entre os colegas para atingir as metas da empresa; capacidade para resolver os conflitos de uma forma clara e sensível; capacidade para incentivar o trabalho em grupo de forma a criar um ambiente unificador dentro e entre equipas procurando alcançar mais do que o sucesso individual, o sucesso de toda a empresa.

#### **13. Capacidade de comunicação**

Capacidade para se expressar com clareza e precisão, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias em grupo e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.

#### **14. Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas e contextos**

Capacidade de desenvolver diversas e diferentes tarefas em simultâneo, atribuindo-lhes o mesmo grau de concentração, atenção e dedicação, e sem que nenhuma seja prejudicada.

#### **15. Cumprimento de prazos**

Capacidade para resolver e/ou desenvolver, dentro do período estipulado, o trabalho solicitado.

#### **16. Tomada de decisão**

Capacidade de tomar decisões tendo em conta números e factos; capacidade para usar critérios objetivos; capacidade para compilar os dados necessários para a tomada de decisão; capacidade para tomar decisões rapidamente, de forma precisa e viável; capacidade para não adiar o processo de decisão.

#### **17. Gerir multitarefas e prioridades**

Realizar diferentes tarefas ao mesmo tempo, sempre de forma rigorosa e sem negligenciar as respetivas exigências e prioridades.

#### **18. Capacidade de atendimento ao público**

Demonstrar uma imagem desinibida, confiante e ágil, e à-vontade para o esclarecimento de qualquer questão. Implica simpatia, rapidez, agilidade e prudência no atendimento.

#### **19. Capacidade de estar em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento**

Procura atualizar os seus conhecimentos constantemente, de forma a obter um melhor desempenho.

#### **20. Negociação e persuasão**

Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os conflitos de interesses tentando chegar a resultados positivos para todas as partes envolvidas, prosseguindo os interesses públicos.

#### **21. Tolerância à pressão e contrariedades**

Capacidade para lidar com situações de pressão e contrariedades de forma adequada e profissional.

#### **22. Planeamento, Coordenação e Gestão de recursos**

Prever antecipadamente as oportunidades e obstáculos a longo prazo, e fazer planos de atuação apropriados, tendo em consideração a coordenação com as diferentes unidades orgânicas.

#### **23. Gestão de Desempenho**

Capacidade de acompanhar o desempenho da sua equipa; capacidade de encontrar um equilíbrio entre o desempenho, envolvendo metas de curto prazo no alcance dos alvos estratégicos de longo prazo; capacidade de acompanhar os indicadores de desempenho da sua equipa; capacidade para comunicar com os membros da sua equipa sem fazer qualquer discriminação entre os mesmos; capacidade de avaliar o desempenho dos membros da equipa de forma realista e objetiva.

#### **24. Orientação para os clientes e resultados**

Estar ciente das necessidades dos clientes existentes e/ou potenciais; capacidade de tomar medidas e fazer planos focalizados nessas necessidades; capacidade para que os resultados desejados são alcançados.

#### **25. Agilidade e rapidez**

Responde às necessidades e situações que surgem no âmbito da sua função com rapidez, competência, facilidade, desembaraço e ligeireza.

#### **26. Simpatia**

Recebe e comunica com os seus colegas e clientes com boa disposição e alegria, negligenciando problemas ou inquietações (pessoas e/ou profissionais) que possam prejudicar o desempenho do seu trabalho.

#### **27. Presença profissional e discreta**

Capacidade para se apresentar com cautela e prudência, tomando-se discreto e bem visto perante os membros da organização e outros exteriores à empresa.

#### **28. Disponibilidade imediata**

Estar ciente das necessidades dos clientes existentes e/ou potenciais; capacidade de tomar medidas e fazer planos focalizados nessas necessidades; capacidade para que os resultados desejados sejam alcançados.

**29. Conhecimento e Prática de línguas estrangeiras**

Capacidade para comunicar com colegas, clientes, terceiros, através do uso de outras línguas/idiomas (como inglês, francês e espanhol) quer ao nível oral quer ao nível escrito, de forma a compreender as diferentes situações e motivos de contacto, e responder com brevidade aos mesmos.

**30. Representação institucional**

Capacidade para representar a unidade ou a organização, em grupos de trabalho ou reuniões de âmbito nacional e internacional.

**31. Compreensão interpessoal**

Capacidade de compreender os sentimentos e perspetivas dos outros, reconhecendo o interesse pelas suas preocupações, escutando-as, lendo os sinais não-verbais, valorizando as suas perspetivas e o modo como sentem e pensam.

**32. Análise e Resolução de Problemas**

Reação pronta às situações/problemas, apresentando hipóteses de solução e formulação de opções perante alternativas possíveis.

**33. Coordenação**

Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objetivos comuns.

Área Funcional:

		Nível Requerido				
COMPETÊNCIAS		1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito requerido)	5 (Extremamente requerido)
T R A N S V E R S A I S	1. Ética Empresarial					
	2. Alinhamento Organizacional					
	3. Visão Estratégica					
	4. Representação Institucional					
	5. Responsabilidade e Compromisso					
	6. Produtividade					
	7. Atualização e Aperfeiçoamento					
	8. Pontualidade e Assiduidade					
	9. Otimização dos recursos					
	10. Orientação para a segurança					
E S P E C I F I C A S	11. Influência e Liderança					
	12. Trabalho em equipa e cooperação					
	13. Capacidade de Comunicação					
	14. Flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes pessoas e contextos					
	15. Cumprimento de prazos					
	16. Tomada de decisão					
	17. Gerir multi-tarefas e prioridades					
	18. Capacidade de atendimento ao público					
	19. Capacidade de estar em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento					

(continua na página seguinte)

		Nível Requerido				
COMPETÊNCIAS		1 (Não é requerido)	2 (Moderadamente requerido)	3 (Requerido)	4 (Muito requerido)	5 (Extremamente requerido)
E S P E C I F I C A S	20. Negociação e persuasão					
	21. Tolerância à pressão e contrariedades					
	22. Planeamento, coordenação e gestão de recursos					
	23. Gestão de Desempenho					
	24. Orientação para os clientes e resultados					
	25. Agilidade e Rapidez					
	26. Simpatia					
	27. Presença profissional e discreta					
	28. Disponibilidade imediata					
	29. Conhecimento e prática de línguas estrangeiras					
	30. Representação Institucional					
	31. Compreensão interpessoal					
	32. Análise e resolução de problemas					
33. Coordenação						

## ANEXO 6 – Apresentação do SGD aos colaboradores

### Ribertrena

Sistema de Gestão de Desempenho



### Qual o seu objetivo?



- Acompanhar as diferentes atividades para garantir o progresso;
- Medir e melhorar o desempenho e diagnosticar necessidades de formação;
- Alcançar de forma mais rápida e melhor os objetivos organizacionais;
- Desenvolver novas práticas de Gestão de Recursos Humanos (por exemplo, Formação e Desenvolvimento, Sistema de Recompensas, etc.);

### Processo de Gestão de Desempenho

- Fase 3** Reunião entre o responsável de cada setor e o Diretor para esclarecimento das competências/ fatores de desempenho a ter em conta para a respetiva função.
- Fase 4** Acompanhamento dos comportamentos dos colaboradores e do progresso conseguido.
- Fase 5** No fim dos primeiros 6 meses realizar-se-á a entrega do Ribertrena por preenchimento por parte do colaborador, responsável de secção e Diretor.

### Formalismos do Sistema

- Regulamento que contém todos os passos constituintes do processo e o seu respetivo funcionamento;
- Formulário de Descrição dos fatores de desempenho / competências pelas quais o colaborador será avaliado;
- Pontuação de cada competência / fator de desempenho para cada função;
- Ficha de incidentes críticos;



### O Ribertrena



### O que é o Ribertrena e como funciona?

➢ O Ribertrena consiste num formulário de Gestão de Desempenho defende uma abordagem de avaliação mas sobretudo de desenvolvimento.

**Como funciona?**

1. Através da Análise e Descrição de Funções verificou-se as competências essenciais para o desempenho de cada função.
2. Com base nessas competências, os colaboradores serão avaliados para que seja possível compreender o que não está a ser tão bem desenvolvido e que precisa de uma maior atenção.
3. A partir das conclusões dessa avaliação, a Riberalves, S.A. irá ceder Formação ou outras técnicas de aprendizagem para obtenção de um melhor desempenho.

### Processo de Gestão de Desempenho

- Fase 1** Verificação e Definição das competências essenciais para o desenvolvimento da função.
- Fase 2** Apresentação do Sistema às chefias e colaboradores:
  - ✓ Reunião com os responsáveis de cada setor/ departamento;
  - ✓ Explicação da base do Sistema;
  - ✓ Recolha de sugestões;
  - ✓ Esclarecimento de dúvidas.

### Processo de Gestão de Desempenho

- Fase 6** Reunião individual ou em equipa para definição, em conjunto, da medição/ classificação de desempenho. Desta reunião devem resultar propostas de desenvolvimento e/ou melhoria.



### Formalismos do Sistema

- Formulário a preencher pelo Supervisor de secção e Diretor;
- Formulário a preencher por cada colaborador (autoavaliação);
- Ficha de Gestão de Desempenho Final;
- Plano de Desenvolvimento
- Questionário de Análise e Apreciação do Sistema adotado pela empresa.



### Conclusões

O Sistema deverá ser **objetivo, cuidado e sincero**, e deverá ser **apoiado por todos**, para que possa ser melhorado e aperfeiçoado e contribuir para os bons resultados da organização e satisfação dos clientes.



## ANEXO 7 – Regulamento de Gestão de Desempenho

# REGULAMENTO INTERNO: AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2014/2015

Riberalves, S.A. – Comércio e Indústria de Produtos Alimentares  
**Riberalves, S.A. – Produção e Indústria de Produtos Alimentares**



# RIBERALVES

*Paixão Nacional há 25 anos*



RIBERALVES

Comércio e Indústria de Produtos Alimentares

### Índice

Preâmbulo.....	3
CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS.....	3
Cláusula 1.ª – Gestão de Desempenho .....	3
Cláusula 2.ª – Objeto e Âmbito de Aplicação.....	4
Cláusula 3.ª – Intervenientes e Periodicidade .....	4
Cláusula 4.ª – Finalidades .....	5
CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE G. DESEMPENHO.....	5
Cláusula 5.ª – Fases do Processo.....	5
Cláusula 6.ª – Objeto da Gestão de Desempenho .....	6
Cláusula 7.ª – Fichas de Avaliação e Gestão de Desempenho.....	6
Cláusula 8.ª – Resultados .....	7
Cláusula 9.ª – Reclamação e Recurso .....	7
Cláusula 10.ª – Formalização .....	7

### Preâmbulo

Segundo a cláusula 7ª do Boletim do Trabalho e Emprego, n.º6, de 15 de Fevereiro de 2012, *as instituições podem construir um sistema de avaliação de desempenho dos seus trabalhadores subordinado aos princípios da justiça, igualdade e imparcialidade.* Neste sentido, sendo a Avaliação e Gestão de Desempenho uma matéria muito sensível, deve ser usada com bom senso e conhecimentos técnicos, tornando-se numa mais-valia para a organização.

O presente instrumento – Regulamento de Gestão de Desempenho – é um dos principais passos para o alcance das metas pretendidas. No contexto da organização deste projeto, que procura conceber e implementar um SGD, é de reter que o mesmo pretende não só cumprir o referido no ponto 1 da cláusula 7ª do Boletim do Trabalho e do Emprego, como também melhorar os comportamentos e/ou competências humanas e serviços da organi: Página 3 de 8 progressiva. Este visa formalizar e consciencializar cada indivíduo e/ou equipa, do seu papel, das suas responsabilidades e da sua importância para a organização. Portanto, defende uma abordagem construtiva e não punitiva.

Para que este SGD seja implementado com sucesso e para que possa ser aperfeiçoado constantemente, é fundamental a colaboração de todos os que, direta ou indiretamente, por ele são abrangidos. Todas as opiniões, sugestões e/ou críticas serão necessárias para uma eventual análise e melhoria do processo.

## CAPÍTULO I

### DISPOSIÇÕES GERAIS

#### Cláusula 1.ª

##### Gestão de Desempenho

1. O Sistema de Gestão de Desempenho aplicado consiste na apreciação do comportamentos, das competências e capacidades de cada indivíduo no exercício da sua atividade profissional, garantindo a melhoria constante e progressos individuais e/ou em equipa.

2. Para aplicação do sistema de Gestão de Desempenho será sempre tido em conta a Missão da Organização, assim como o seu Posicionamento Estratégico.
3. O Sistema de Gestão de Desempenho corresponde a um instrumento sensível e humano, que reconhece as necessidades e especificidades de cada um.

#### Cláusula 2.ª

##### Objeto e Âmbito de Aplicação

1. O presente regulamento estabelece as normas de regulamentação interna da aplicação do Sistema de Gestão de Desempenho.
2. Este regulamento aplica-se a todos os funcionários da Riberalves, S.A. e é válido até nova reformulação.
  - 2.1. Consideram-se para todos os efeitos como funcionários os indivíduos que têm um vínculo profissional com a organização através de contrato de trabalho.
  - 2.2. Aos trabalhadores em prestação de serviços, voluntários e/ ou estagiários este regulamento não é aplicável.

#### Cláusula 3.ª

##### Intervenientes e Periodicidade

1. São intervenientes no processo a Direção, os Superiores Hierárquicos Diretos e cada um dos colaboradores da Riberalves, S.A.
2. Poderá ser requerida a intervenção esporádica de utentes, familiares de utentes ou técnicos exteriores à organização que possam, de alguma forma, apoiar o processo.
3. A medição a efetuar pelo Sistema de Gestão de Desempenho ocorre continuamente, sendo reunidos, aferidos, estudados e divulgados os resultados periodicamente.
4. O período de medição é definido e comunicado aos colaboradores antes do seu início pelos Diretores e/ou Superior Hierárquico Direto.
5. O Diretor Técnico e/ou Superior Hierárquico Direto poderá, através de motivos devidamente justificados, estabelecer um período de medição mais longo ou mais curto para determinado colaborador e/ou equipa de trabalho.

#### Cláusula 4.ª

##### Finalidades

1. O presente Sistema de Gestão de Desempenho visa:
  - a) Diagnosticar e analisar o desempenho individual e/ou de grupo dos funcionários nas diferentes competências definidas *a priori*, promovendo crescimento pessoal e profissional;
  - b) Promover adequabilidade entre o potencial e perfil do trabalhador com as tarefas a executar;
  - c) Rever estratégias e métodos de trabalho;
  - d) Adquirir informação com a finalidade de fundamentar tomadas de decisão ao nível dos salários, formação e desenvolvimento e possíveis demissões de funcionários;
  - e) Fornecer recursos aos colaboradores para o seu autodesenvolvimento;
  - f) Motivar;
  - g) Descobrir talentos a partir da identificação das qualidades de cada indivíduo da organização;
  - h) Diagnosticar as necessidades de formação em função das tarefas a desenvolver e competências a adquirir e avaliar os respetivos resultados;
  - i) Prestar *feedback* ao colaborador no que respeita ao seu desempenho face ao modelo de competências definido inicialmente;
  - j) Comunicar e sugerir aos colaboradores necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.
  - k) Melhorar o nível de produtividade do indivíduo.

#### CAPÍTULO II

#### ORGANIZAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE DESEMPENHO

#### Cláusula 5.ª

##### Fases do Processo

1. O processo de Gestão de Desempenho decorrerá de acordo com as seguintes etapas:

- a) Reunião entre os Superiores Hierárquicos Diretos e a Direção com vista a aferir as competências *core* para o bom funcionamento da organização e dos respetivos departamentos;
- b) Acompanhamento contínuo dos colaboradores e/ou equipas pelo Superior Hierárquico com vista à melhoria do seu desempenho profissional;
- c) Encontro mensal informal entre o Superior Hierárquico Direto e o colaborador e/ou equipa com vista a recolher informação sobre o ponto da situação (do ponto de vista do colaborador por um lado e do superior hierárquico por outro) no percurso para atingir um bom nível de desempenho nas devidas competências;
- d) Reunião semestral de auto e hetero medição; comunicação de resultados, definição de competências a melhorar no semestre seguinte e de necessidades e/ou interesses de desenvolvimento profissional;
- e) Validação de todo o processo pela Direção;
- f) Em casos em que o colaborador entende que a sua posição não foi devidamente tida em conta, pode solicitar uma reunião com a direção a fim de expor os seus argumentos.

#### Cláusula 6.ª

##### Objeto da Gestão de Desempenho

Compete ao Superior Hierárquico Direto, em conjunto com a Direção, definir semestralmente a forma como os colaboradores serão integrados no Sistema de Gestão de Desempenho – individualmente ou em grupo – e no caso de ser em equipa, quais os elementos que a formam.

#### Cláusula 7.ª

##### Fichas de Avaliação e Gestão de Desempenho

1. Os modelos de fichas de avaliação a utilizar são as contantes no anexo III.

- Os avaliadores devem indicar a sua posição face ao avaliado (superior hierárquico direto, diretor, o próprio avaliado), preencher as fichas e comentar o desempenho do avaliado.

#### Cláusula 8.ª

##### Resultados

- Os resultados do Sistema de Gestão de Desempenho devem ser construtivamente considerados no fornecimento de recursos ao nível da formação e desenvolvimento do colaborador.

#### Cláusula 9.ª

##### Reclamação e Recurso

- Os funcionários avaliados que queiram requerer da sua nota devem manifestá-lo formalmente por carta, no prazo de cinco dias, após divulgação dos resultados.
- A Direção deverá analisar o recurso e discuti-lo com o funcionário durante a reunião individual.

#### Cláusula 10.ª

##### Formalização

- A formalização do Sistema de Gestão de Desempenho será feita em papel, quando existirem condições para isso, através de meios informáticos e dos documentos que constam como anexo ao presente regulamento:
  - Anexo I – Formulário de Análise e Descrição de Funções
  - Anexo II e III – Definição dos Fatores de Desempenho / Competências a Avaliar (específicas e transversais)
  - Anexo IV – Competências inerentes a cada grupo funcional
  - Anexo V – Ficha de Registo de Incidentes
  - Anexo VI – Formulários de Avaliação de Desempenho – do Avaliado e do Avaliador;

- Anexo VII – Ficha de Gestão de Desempenho Final;
- Anexo VIII – Plano de Desenvolvimento
- Anexo IX – Ficha de Recurso

#### Cláusula 11.ª

##### Publicidade, Alteração e Aprovação do Regulamento

- A Direção deverá aprovar este Regulamento e apresentá-lo aos funcionários.
- Os funcionários devem criar um grupo de representantes, no máximo de três elementos, que recolha e apresente sugestões ao Regulamento à Direção, no prazo de dez dias.
- A Direção e o grupo de representantes devem chegar a acordo sobre o Regulamento e assiná-lo, no prazo de quinze dias.
- Na falta de acordo a Direção pode unilateralmente aprovar o Regulamento.
- O presente Regulamento estará disponível para consulta por parte de todos os colaboradores no Departamento Administrativo.
- O presente Regulamento deve ser relido e repensado anualmente, podendo e devendo ser revisto sempre que se considere necessário pela Direção.
- A revisão é efetuada pela Direção, porém todos os colaboradores deverão ter o devido conhecimento.

O presente Regulamento entra em vigor após a sua aprovação.

##### Aprovação do Regulamento:

Torres Vedras, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

O Diretor Geral,

\_\_\_\_\_

## ANEXO 8 – Ficha de Incidentes Críticos



PRODUÇÃO E INDÚSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTARES – RIBERALVES, S.A.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### FICHA DE APONTAMENTO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Período de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ a \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome do Funcionário: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Data	Fator de Desempenho*	Facto Ocorrido	Assinatura do Superior Hierárquico
____/____/____			
____/____/____			
____/____/____			
____/____/____			

Espaço destinado a outras ocorrências e observações:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\*Corresponde aos fatores de desempenho inerentes a cada função em particular.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Funcionário

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Diretor Geral

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Chefia Direta

## ANEXO 9 – Questões Finais do Formulário dos Avaliados

Riberalves, S.A.	Gestão de Desempenho	Código: Mod.RH014/01
		Data: 03/04/2014
<b>RIBERTRENA - FORMULÁRIO DE GESTÃO DE DESEMPENHO</b>		
<b>DADOS DO COLABORADOR</b>		
Nome:		
Função:		
Departamento:		
<b>Perspetiva do Avaliado</b>		
<b>Gestão de Desempenho</b>		
<b>Que áreas de formação considera essenciais para melhorar o seu desempenho e ao mesmo tempo desenvolver-se?</b> (Especifique também se a formação deverá ocorrer nos próximos 6 meses ou mais).		
<b>Que novas competências adquiriu no ano de 2013?</b>		
<b>Em 2013 quais foram as principais áreas de projeto/trabalho em que esteve envolvido?</b>		
<b>Consegue identificar ferramentas novas e mais eficazes que possam ser integradas no negócio de forma a aumentar a produtividade?</b>		

Riberalves, S.A.	Gestão de Desempenho	Código: Mod.RH014/01
		Data: 03/04/2014
<b>Consegue identificar uma fraqueza no processo de produção que limite a produtividade da empresa?</b>		
<b>Comentários adicionais (opcional):</b>		
<b>Instrumento de Gestão de Desempenho</b>		
<b>Considera ter sido adequado o tempo despendido na sua Avaliação de Desempenho?</b>		
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
<b>Que aspetos considera que devem ser melhorados neste instrumento de avaliação?</b>		
<b>A preencher pela Direção</b>		
<b>A Direção do Departamento concorda com a Avaliação de Desempenho realizada pelo responsável?</b>		
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
<b>Supervisor</b>		<b>Colaborador</b>
<input type="text"/>		<input type="text"/>



## ANEXO 12 – Questionário de Análise e Apreciação do SGD implementado

### Questionário de Análise e Apreciação do Sistema de Avaliação de Desempenho adotado pela empresa Riberalves

O presente questionário procura analisar a satisfação do colaborador face ao Sistema de Gestão de Desempenho implementado na organização.

Os dados recolhidos através deste instrumento serão analisados com o objetivo de verificar a (in)satisfação perante o Sistema adotado, assim como para compreender as principais lacunas do mesmo e algumas sugestões de melhoria.

Garantimos o absoluto animato e confidencialidade.

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

1. Qual a relevância do Sistema de Gestão de Desempenho para a Gestão de Recursos Humanos da Riberalves, 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 Gestão de Desempenho tem um caráter punitivo?

Não     Algum     Pouco     Muito

4. Em que medida se sente confortável ao ser avaliado?

Nada Confortável     Pouco confortável     Algum conforto     Muito Confortável

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

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 Riberalves, 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 Riberalves, S.A.

Obrigado pela colaboração.